دعائم المدير المتميز في البيئة العربية

الأستاذ الدكتور
محمد العزازى أحمد إدريس
قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

1424 هـ - 2004 م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وأن ليس للإنسان إلا ما سعى ،

وأن سعيه سوف يرى ،

ثم يجزاه الجزاء الأوفى ﴾ .

صدق الله العظيم

قرآن كريم (الآيات ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ من سورة النجم)

إهـداء

إلى روح أبي .. رحمه الله

الذي دفعني إلي حب العلم

إلى روح أمي.. رحمها الله

التى علمتني المثابرة لأجل تحصيل العلم

إلى زوجتي .. أثابها الله

التى تشاركني الجهد فى طريق العلم

إلى ابنيَّ .. عُلا و إيهاب .. حفظهما الله

اللذين أنارا لي مصباح الأمل فى الحياة



محتويات الكتاب

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة



مقدمة

تشير التقارير الأخيرة الصادرة عن البنك الدولي ، إلى أن مشكلة الدول النامية – ومن بينها الدول العربية – ليست مشكلة موارد فحسب ؛ بل إنها مشكلة إدارة في المقام الأول ، والدليل على ذلك أن اليابان التي تُعد من أفقر دول العالم في الموارد الطبيعية ، فإنها الآن عملاق اقتصادي عالمي ، وعلى الجانب الآخر فإن البرازيل التي تُعد من أغنى دول العالم في الموارد الطبيعية ، فإنها الآن من أكثر دول العالم مديونية !

ويرجع تفسير ذلك ، إلى وجود إدارة متطورة ومديرين متميزين باليابان ، في حين أن هناك إدارة متخلفة ومديرين تقليدين بالبرازيل ، بمعنى أن الفارق الأساسي بين كلٍ من اليابان والبرازيل يكمن – بصفة عامة – في مدى توافر المدير المتميز أو المدير التقليدي في مؤسسات كليهما .

ولما كان العالم الآن يتغير ؛ بل ومُقبلٌ على مزيدٍ من التغير ، فإن مؤسساتنا العربية تحتاج – أكثر من أي وقتٍ مضى – إلى مديرين قادرين على صنع وتحريك الأحداث المحلية والإقليمية لمواجهة التحولات العالمية الجديدة ؛ بل وتحقيق النقلة النوعية المستهدفة لأمتنا العربية ، ووضعها في المكانة المرموقة اللائقة بها عالمياً .

ويؤكد المؤلف على أهمية التنمية الذاتية للمدير العربي ، حتى يصبح متميزاً بحق ؛ فلا محافظ ولا وزير ولا أمير ينمي المدير ؛ ولكن ما يمكن أن يفعله لك هو أن يعطيك الفرصة ، التي قد تهدرها أو تستثمرها لتنمية ذاتك .. " فأنت تكون حيثما تريد " .. وازرع فكرة تُنبت عملاً .. وازرع عملاً يُنبت عادة .. وازرع عادة .. تُنبت طبعاً .. وازرع طبعاً .. يُنبت منهج حياة .. إنه " التميز الذي تستحقه " ، .. هيا بنا سوياً نصول ونجول بين الموضوعات التي ينطوي عليها هذا الكتاب ، حتى يزداد الحُسن حُسنا ، وتصبح أكثر تميزا .

وختاماً ، فإن المؤلف يأمل أن يكون هذا الجهد المتواضع عوناً للمديرين والباحثين وطلاب العلم المتنوعين في هذا المجال ، كما يرحب بأي توجيه أو نقد بناء يمكن أن يسهم في إثراء الموضوعات التي ينطوي عليها هذا الكتاب مستقبلاً بإذن الله .

والله ولي التوفيق ..

المؤلف



الفصل الأول

المدير .. واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة

- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية .
- طبيعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية .
- صنع واتخاذ ودعم القرارات الإدارية .
- أنواع القرارات الإدارية .
- عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية .
- أنماط المديرين فيما يتعلق باتخاذ القرارات .
- قواعد اتخاذ القرارات داخل الفرق والجماعات .
- خطوات ومراحل اتخاذ القرار الإداري .
- معوقات فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية .



الفصل الأول

المدير .. واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة



أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي الأساس الحقيقي الذي تقوم عليه العملية الإدارية ؛ بل إنها تمثل قلب وجوهر ولُب الإدارة كما يفيد بذلك علماء الإدارة المعاصرين – ومنهم هيربرت سايمون – وتتعلق عملية اتخاذ القرارات الإدارية باختيار بديل مناسب من بين بدائل معينة ، كما أنها لا تخرج عن كونها اختيار طريقة معينة للعمل ، بحيث تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ؛ أضف إلى ذلك أن العملية الإدارية بمكوناتها (التخطيط/ التنظيم/ التوجيه/ الرقابة) لا تخرج إلى الوجود وحيز التنفيذ الفعلي ، دون ممارسة حقيقية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية .

وبالتالي ، فإن المبدأ العام الذي يحكم هذه العملية داخل أية منظمة ، هو ضرورة مساهمة أي قرار إداري يتم اتخاذه في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة ، ومن ثم ضرورة استناد القرارات

الإدارية إلى معلومات دقيقة وصحيحة ومرتبطة تماماً بالخطط الموضوعة والسياسات المرسومة للمنظمة ذاتها .

وعلى الرغم من أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تقتصر على مستوى إداري معين بذاته ؛ بل إنها تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية (العليا / الوسطى / الإشرافية) ، إلا أن القرارات الإدارية الهامة ، وهي القرارات الإستراتيجية عادة ، التي تُحدد أبعاد الموقف كله ، أو تحاول تغييره ، ويتأثر بها غالباً عدد كبير نسبياً من الأفراد – سواء من بين العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها – فإنها تقتصر على مستوى الإدارة العليا .

وبصفة عامة ، يُقال أن القرار رشيداً ، إذا حقق أهدافه ، والرشد في القرار مسألة نسبية ؛ نظراً لأن القرار الرشيد في وقت معين ، قد يُصبح غير رشيد في وقت آخر ، وفي كل الأحوال ، فإنه يجب توافر المعلومات والبيانات الدقيقة للمديرين على مستوى كافة الأقسام والإدارات بالمنظمة ، حتى تُصبح قراراتهم رشيدة ، وتُسهم في تحقيق أهدافها بفعالية .

وعلى ذلك ، فإن القرارات الرشيدة هي التي تصدر عن اختيار دقيق لأفضل بديل ، وذلك باستخدام المعلومات المتاحة ، وبأسلوبٍ حديث ، مع مراعاة كافة الاعتبارات الأخرى التي لا يمكن جدولتها ،

وتحقيق التوازن فيما بينها ، بشكل يؤدي إلى تحقيق هذه القرارات للأهداف التي وُضِعت من أجلها ، في ظل الظروف التي وُضِعت فيها .

وتجدر الإشارة هنا ، إلى أنه في بعض الحالات يكون عدم اتخاذ قرار بشأن موضوع أو موقف معين ، قراراً في حد ذاته . وقد يُسيء المدير التصرف ، حينما يقرر عدم اتخاذ القرار (العجز عن المفاضلة بين البدائل) . مثل المدير الذي يعجز عن المفاضلة بين البدائل الثلاثة المحتملة التالية :

1 يظل في شركته ، وهو يشاهدها تسير بسرعة نحو الإفلاس .
2 يتنازل عن راتبه خلال الثلاث سنوات المقبلة لصالح الشركة .
3 يترك الخدمة نهائياً في هذه الشركة سعياً وراء فرصة عمل أفضل .

فإذا تكرر عجز المدير عن المفاضلة بين البدائل المتاحة للتعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجهه ، فإنه يصبح مديراً فاشلاً ؛ وهنا يقول وليام جيمس " **ليس هناك من هو أكثر بؤساً من الإنسان الذي أصبح اللاقرار هو عادته الوحيدة** " .

وبصفة عامة ، فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية يُنسب إليها مدى النجاح أو الفشل الإداري ، بل ودرجة الفعالية الإدارية التي يمكن أن تتحقق للمنظمة ، سواء تم اتخاذ قرارات إدارية

صغيرة وكثيرة ؛ مثل المديرين الأمريكيين ، أو تم اتخاذ قرارات إدارية كبيرة وقليلة ؛ مثل المديرين اليابانيين .

طبيعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية معقدة وبالغة الصعوبة ؛ نظراً لارتباطها بالمستقبل ، الذي يتسم بالغموض وعدم التأكد ، مما يؤدي إلى صعوبة حصر البدائل المتاحة ، وتقييمها بدقة وموضوعية ، وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بالموقف أو بالمشكلة موضوع القرار .

كما أن القرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة ، فكثيراً ما توجد اختلافات في الآراء أو وجهات النظر أو الأحكام أو الحقائق المرتبطة بموقف أو مشكلة معينة ، وهنا لابد للمدير من أن يتخذ قراراً ، حتى يمكنه الحفاظ على فعالية الجماعة وفريق العمل .

كما أن هناك أيضاً منازعات شائعة ، يمكن حسمها بواسطة القرارات الناجحة ، ومن أمثلة هذه المنازعات ، تلك التي بين :

- الحقائق والآراء .
- المعرفة والعادة .
- التقاليد والتطور .

- الكرم والأنانية .
- الخطر والفرصة .
- المعوقات والتسهيلات .
- متخذ القرار وأولئك الخاضعين للقرار ذاته .

وفي كل الأحوال ، فإن القرار هو الذي يحسم مثل هذه المنازعات والاختلافات والمتناقضات .

ووفقاً لما سبق ، فإنه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها (الاختيار والمفاضلة بين بديلين محتملين أو أكثر ، وذلك استناداً إلى بعض المعايير) .

وهنا فإنه يمكن التأكيد على عدة حقائق يستند إليها هذا التعريف ، وهي :

1. إذا لم يوجد إلا بديل واحد ، فأنت لست بصدد قرار ، لأنك هنا أمام أمر واقع مفروض عليك ، وليس هناك قرار أصلاً .
2. أساس الإختيار والمفاضلة هو وجود بديلين أو أكثر .
3. الإختيار والمفاضلة يستند أساساً إلى معايير معينة ، مثل :
   - إكتساب حصة أكبر من السوق .
   - تخفيض التكاليف .
   - توفير الوقت .
   - زيادة حجم الإنتاج والمبيعات .

4 القرار الرشيد لابد وأن يؤدي إلى الحسم والحزم ، ووضع النقاط فوق الحروف ، وإعطاء كل ذي حق حقه ، ووضع الأمور في نصابها ، وإزالة الإلتباس ، والقضاء على التأويل والتضارب والبلبلة .

صنع واتخاذ ودعم القرارات الإدارية

يرتبط بكلمة القرار ثلاث كلمات مؤثرة ، تتطلب من المدير المتميز الإدراك الواعي والمستنير لكل منها من ناحية ، ودوره المطلوب والمنتظر حيالها مجتمعة - كمطبخ للقرار - من ناحية أخرى ، وهذه الكلمات الثلاث هي صنع واتخاذ ودعم القرار الإداري، ويمكن التمييز بين كل منها ، وذلك على النحو التالي :

أولاً صنع القرار

ويتضمن صنع القرار الإعداد والتمهيد والتحضير والتجهيز لاتخاذ القرار ؛ حيث يتم الرجوع إلى القوانين واللوائح والسياسات العليا والقرارات السابقة والمستشارين ومعطيات البيئة التنظيمية والمحلية والدولية ، واتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي ، والسجلات والمستندات والوثائق ذات العلاقة بموضوع القرار ؛ فضلاً عن توجهات القيادات الإدارية العليا سواء كانت صريحة أو

ضمنية ، وأخيراً تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية اللازمة لكافة الأطراف المعنية بالقرار.

ثانياً اتخاذ القرار

ويتضمن اتخاذ القرار صياغة للقرار في شكله النهائي واعتماده والتصديق عليه – إذا لزم الأمر – وإبلاغه لجهات الاختصاص المعنية بتنفيذه ، وكذلك إصدار التعليمات بالبدء في تنفيذ القرار ؛ فضلاً عن التأكد من بدء سريان التنفيذ الفعلي للقرار ذاته .

وهذا يؤكد أن القرار الرشيد لا يُتخذ إلا إذا سبقه صنع دقيق وإذا تبعه دعم عميق ، وبحيث يحقق القرار الهدف المنشود من وراء اتخاذه .

ثالثاً دعم القرار

وتتضمن هذه العملية صيانة القرار ، وذلك من خلال رصد النتائج المترتبة على وضع القرار موضع التطبيق ، وملاحقة المستجدات التي تطرأ على ساحة العمل الإداري أولاً بأول ، وتحديد الإختناقات أثناء التنفيذ بحيث يسفر ذلك عن مرونة القرار ، التي تؤدي في النهاية إما إلى :

- ❖ وقف تنفيذ القرار لفترة زمنية معينة .
- ❖ أو تعديل وتطوير القرار.
- ❖ أو إلغاء القرار ذاته (إذا استدعت الضرورة الملحة ذلك) .

وفي كل الأحوال ، فإن هذا من شأنه أن يحقق الهدف المنشود من القرار على نحوٍ فعال .

" القرار السليم يأتي بعد الخبرة التي تأتي من القرار الخاطئ "

حكمة صينية

أنواع القرارات الإدارية

يتخذ المديرون قرارات وظيفية عديدة في كافة إدارات وأقسام المنظمة ، وبما يضمن انسياب وتدفق العمل فيها ، وبالتالي تحقيق أهدافها في أسرع وقت وبأقل جهد وبأقل تكلفة ، وأهم هذه القرارات هي :

1 قرارات تتعلق بالإنتاج :

- ☜ حجم الإنتاج .
- ☜ حجم المصنع .
- ☜ موقع المصنع .
- ☜ التصميم الداخلي للمصنع .
- ☜ طرق الإنتاج .

- إجراءات الشراء .
- كمية المخزون .
- طرق دفع الأجور.
- مدى الاعتماد على البحث الفني .
- أهمية الفحص والتفتيش .

2 قرارات تتعلق بالمبيعات :

- تحديد الأسواق المستهدفة .
- تحديد مواقع مكاتب البيع في المناطق المختلفة .
- تغليف المنتجات .
- العلامة التجارية المستخدمة .
- منافذ التسويق المستخدمة .
- التسعير.
- تصميم الإعلانات وتحديد الوسائل المناسبة لنشرها .
- طرق مكافأة رجال البيع .
- جهود ترويج المبيعات .
- أبحاث السوق المستخدمة .

3 قرارات تتعلق بالتمويل :

- الهيكل المالي .
- مقدار رأس المال العامل .
- توزيع الأرباح .

- تحديد تكاليف العمليات .
- الاندماج .
- شروط الائتمان .
- طرق ومصادر الحصول على الأموال الجديدة .
- خطط إعادة التمويل .
- الإجراءات المحاسبية .
- التصفية .

4 قرارات تتعلق بالأفراد :

- مصادر الحصول على القوى العاملة .
- أساليب الإختيار.
- مدى الإهتمام بالتدريب وأساليبه .
- تحليل وتقييم الوظائف .
- إستخدام نظام الاقتراحات .
- معالجة التأخير والغياب .
- أسس دفع الأجور والمرتبات .
- معايير الترقية (الأقدمية/ الكفاءة/ الأقدمية والكفاءة معاً) .
- ترويج وسائل الأمان الوظيفي .
- علاقة المنظمة بالجماعات الخارجية .

وهناك تصنيف آخر للقرارات ، وفقاً لدرجة عدم التأكد ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (1)

نوعية القرارات وفقاً لدرجة عدم التأكد

أنواع القرارات وفقاً لدرجة عدم التأكد	خصائص كل نوع من القرارات
1- قرارات ذات طبيعة روتينية .	◆ يتكرر صدورها كثيراً ، مما يخفض عدم التأكد إلى أدنى حد ، كما أنها تؤثر عادة على عدد محدود من الأفراد (جماعة صغيرة) ، ويسهل تطبيقها .
2- قرارات ذات قدر محدود من عدم التأكد .	◆ يمكن حساب تقديرات معقولة لعدم التأكد وينتشر تأثيرها على إدارتين أو ثلاثة إدارات على الأكثر.
3- قرارات ذات قدر كبير من عدم التأكد.	◆ تنطوي على ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات ، كما أنها تغطي مجالات واسعة من النشاط .
4- قرارات تنطوي على درجة مرتفعة جداً من عدم التأكد .	◆ تغطي مجالات ومناطق واسعة جداً من النشاط ، كما أنها تتضمن العديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها .

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية

هناك عدة عناصر أساسية ، يتوقف عليها تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وأهم هذه العناصر هي :

1 المناخ الذي يُتخذ فيه القرار:

ويقصد به مجموعة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحددة لهذا المناخ ، وعادة فإن هناك ثلاثة حالات ، وهي :

- **حالة التأكد التام :** وهي التي يكون فيها متخذ القرار على علم كامل بكافة القرارات المحددة للموقف موضوع القرار ، والآثار التي سوف تترتب على اتخاذه .

  والواقع ، أن هذه الحالة تعتبر نظرية ، نظراً لأن المنظمة تعمل في ظل ظروف متغيرة باستمرار.

- **حالة المخاطرة :** وهي التي يمكن فيها لمتخذ القرار وضع إحتمالات عن حدوث المتغيرات المرتبطة بالموقف موضوع القرار ، دون أن تكون مؤكدة الحدوث ، وهذه الحالة هي الأكثر شيوعاً في الواقع العملي .

- **حالة عدم التأكد :** وهي التي لا يمكن لمتخذ القرار معرفة المتغيرات المحددة للموقف موضوع القرار ، كما أنه لا يمكنه وضع إحتمالات بشأنها ، وتعتبر هذه الحالة أكثر الحالات

صعوبة بالنسبة للمدير (متخذ القرار) ، وتؤثر على درجة الاطمئنان إلى سلامة القرارات الصادرة في ظلها .

2 أهداف متخذ القرار :

وهي النتائج التي يريد متخذ القرار الوصول إليها ، سواء كانت أهداف تنظيمية أو أهداف إنسانية أو أهداف فنية أو أهداف اقتصادية .

3 الإستراتيجيات البديلة :

وهي مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار ، والتي يقوم بدراستها وتحليلها تمهيداً للمفاضلة بينها .

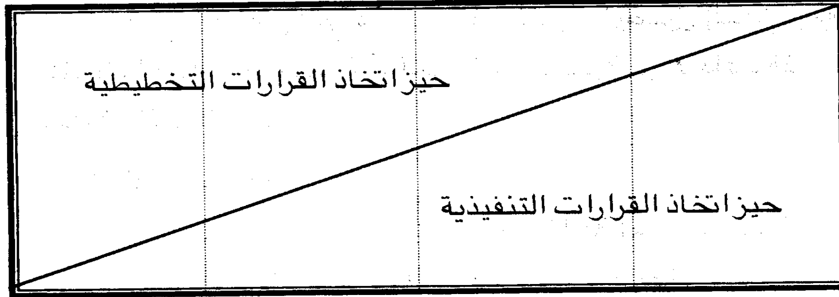
4 النتائج المتوقعة من كل بديل :

وهي التي يستند عليها متخذ القرار في عملية المفاضلة بين الحلول البديلة ، وبالتالي اتخاذ قرار إداري معين .

أنماط المديرين فيما يتعلق باتخاذ القرارات

يختلف الأفراد داخل المنظمة ، من حيث درجة الإسهام في اتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية ، كما يختلفون من حيث النمط الخاص بكلٍ منهم ، وذلك على النحو التالي :

أولاً من حيث درجة الإسهام في القرارات التخطيطية والتنفيذية



شكل رقم (1)

القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية والمستويات الإدارية

ويتضح من خلال الشكل السابق ، أن :

1. الإدارة العليا تتخذ قرارات تخطيطية عديدة ، في حين تتخذ قرارات تنفيذية محدودة .
2. الإدارة الوسطى تتخذ قرارات تخطيطية بدرجة أكبر مما تتخذه من قرارات تنفيذية .
3. الإدارة الإشرافية تتخذ قرارات تنفيذية بدرجة أكبر مما تتخذه من قرارات تخطيطية .

4 مجموعة العمال تتخذ قرارات تنفيذية عديدة ، في حين تتخذ قرارات تخطيطية محدودة ، (مع العلم بأن هؤلاء ليسوا مديرين ؛ بل إنهم منفذين أصلاً) .

ثانياً من حيث النمط الخاص بالأفراد

يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من البشر ، فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأنماط ، هي :

النمط الأول يتخذ القرارات وفقاً للخبرة والإحساس الشخصي (الفراسة) :

حيث يعتمد المدير هنا على ذكائه الفطري ، وخبراته السابقة وإحساسه الخاص ، وهو بذلك يتخذ القرارات بسرعة عادة ، ولا يمكنه في الغالب تفسير كيف ولماذا كان القرار.

النمط الثاني يتخذ القرارات وفقاً للدراسة والتحليل (المنهجية) :

ويقوم المدير هنا بالبحث عن الحقائق ، وجمع المعلومات ، وتنظيم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج ، ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر (المشكلات) المشاهدة ، ثم يصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة للبدائل وحساب تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost .

النمط الثالث **يتخذ القرارات وفقاً للفراسة والمنهجية معاً :**

حيث يجمع المدير هنا بين النمطين السابقين ، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ، كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية ، فهو يمزج الدراسة العلمية بحصيلة خبراته العملية .

قواعد اتخاذ القرارات داخل الفرق والجماعات

هناك مجموعة من القواعد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات داخل الفرق والجماعات ، وأهم هذه القواعد ، هي[1]:

1 قاعدة الأغلبية (بالتصويت) :

ووفقاً لهذه القاعدة ، يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات ، أو حين الوصول إلى نسبة محددة من الأعضاء .

2 قاعدة الأقلية :

وطبقاً لهذه القاعدة ، يقوم عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق أو الجماعة .

3 الطريقة الفردية :

وحسب هذه القاعدة ، يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار ، وذلك بإصدار أوامر يكون على أعضاء الفريق الالتزام بها .

(1) **يوسف محمد القبلان** ، ثقافة إدارية ، (الرياض : التخطيط والتطوير الإداري ، وزارة المعارف السعودية ، 1419 هـ) ، ص 300 .

4 الطريقة الفردية بعد المناقشة :

وبناءً على هذه القاعدة ، يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق/ الجماعة بالتعبير عن وجهة نظرهم .

5 عدم اتخاذ قرار:

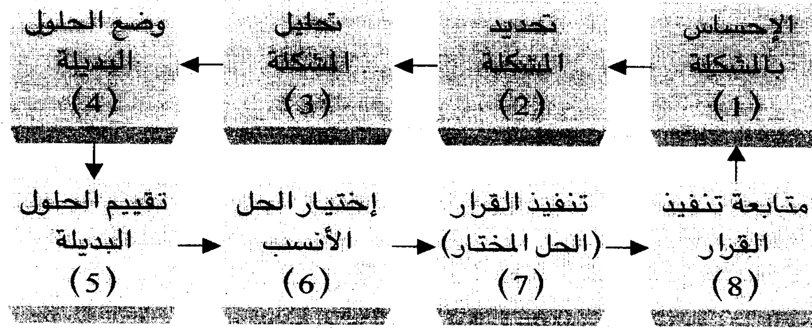
وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة ، إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم توافر أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

6 قاعدة التراضي والإجماع :

حيث يوافق أعضاء الفريق/ الجماعة على الحل الأمثل بالتراضي أو الإقناع ، على أن يلتزم الجميع بهذا الحل .

خطوات ومراحل اتخاذ القرار الإداري

يمر اتخاذ القرار الإداري ، بعدة خطوات أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (2)
خطوات ومراحل اتخاذ القرار الإداري

ويتضح من خلال الشكل السابق ، المراحل والخطوات التي يمر بها اتخاذ القرار الإداري ، وسوف يتم تناول كل خطوة منها على النحو التالي :

1 الإحساس بالمشكلة :

وتعتبر الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري ؛ حيث يستشعر المدير المتميز المشكلة وهي في مهدها ، وقبل أن يستفحل خطرها ؛ بل يمكنه – في حالات معينة – أن يتوقع حدوث مشكلة بذاتها قبل أن تلوح مظاهرها في الأفق ؛ حيث يتمتع المدير المتميز بحساسية شديدة ، تجعله بمثابة جهاز الإنذار المبكر للمشكلات ، وذلك من خلال إدراكه الواعي والمنظم والسريع للعلاقات بين

المتغيرات والمعطيات؛ بل والربط الدقيق بينها؛ مثل توقع المدير لشكلة مؤداها تحمل شركته لغرامات تأخير توريد منتجاتها، وذلك من خلال بعض الشواهد والمعلومات المنظورة؛ مثل زيادة معدلات الغياب والحوادث والانضمام والانفصال، والشواهد والمعلومات غير المنظورة؛ مثل ما يتداوله العاملون شفاهة من ألفاظ وتعبيرات، وكذلك تعليقات بعض الرؤساء والمرؤوسين.

2 تحديد المشكلة :

وتعتبر الخطوة التالية في عملية اتخاذ القرار الإداري؛ حيث لا تأتي مشكلة في الحياة العملية بنفسها طالبة اتخاذ قرار بشأنها، كما أن عدم معرفة المشكلة الحقيقية سيؤدي حتماً إلى اتخاذ قرار غير سليم؛ فمثلاً قد ترى الإدارة أن المشكلة هي اصطدام بين الأفراد، بينما المشكلة الحقيقية هي ضعف الهيكل التنظيمي، وقد ترى الإدارة، أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ فعلاً في برنامج لتخفيض التكاليف، في حين تكون المشكلة الحقيقية هي سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات.

إن الجهود المبذولة لحل المشكلة واتخاذ قرار بشأنها لابد أن يوجه إلى المشكلة الحقيقية، وليس إلى أعراضها أو فرعياتها، فانخفاض الأرباح يؤدي إلى ظهور مشكلات فرعية كثيرة، ولكن الأساس أن تبحث عن المشكلة الرئيسية، وهنا لا تقبل من

مساعديك وصفاً عاماً للمشكلة ، بل يجب أن تصر على التحديد الدقيق لها من حيث أبعاد الزمان والمكان والحجم والأهمية .

3 تحليل المشكلة :

إن المشكلات لا تنشأ من فراغ ، بل لها أسبابها ، التي قد تكون متعددة ومتداخلة ، هنا يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب ، وترتيب أهميتها النسبية في وقوع المشكلة ، وكذلك توضيح علاقاتها المتداخلة فيما بينها .

كما يجب على متخذ القرار في هذه المرحلة ، تحديد من الذي يجب استشارته ، ومن الذي يجب إبلاغه ، ومن الذي يجب الاعتماد عليه ؟.

إن المعلومات – عن العوامل الداخلية أو الخارجية – هي الأداة الرئيسية في تحليل المشكلات ، وذلك من خلال البحث في الملفات والوثائق ، مراجعة السجلات والتقارير ، توجيه الأسئلة والاستفسارات وجمع المعلومات المنشورة خارج المنظمة .

ولذلك ، فإن هذه المرحلة تتطلب ضرورة الإلتزام بالأمور التالية :

- تجنب الميل إلى الحكم على الأمور كبديل لاستقصاء الحقائق .
- تجنب الميل إلى الحكم على الموقف الجديد ، بناءً على المواقف السابقة .

- تجنب الميل إلى تجاهل المشكلات التي يتعذر البحث عن أسبابها .
- تجنب الميل إلى إستخدام وتطبيق الحلول الجاهزة بحالتها .
- تجنب الميل إلى عدم التفرقة بين أسباب المشكلة وأعراضها (مثلاً : إنخفاض مستوى الجودة ، وتناقص الأرباح ، وشكاوى العملاء ، وانخفاض المبيعات ، وزيادة الطاقة العاطلة) .

4 وضع الحلول البديلة :

إن لكل مشكلة عادة أكثر من حل بديل ، وإلا كان الحل الوحيد حقيقة لابد من التسليم به ؛ فالواقع العملي يؤكد تعدد وتباين وجهات النظر بشأن المشكلة ، ويكون لكل منها من يؤيدها ومن يعارضها .

وبالتالي ، فإن مرحلة وضع الحلول البديلة ، تعتبر خطوة أساسية ضمن خطوات اتخاذ القرار الإداري ، لما يمكن أن تؤدي إليه من تزايد الاحتمالات لأن يكون القرار رشيداً ، وذلك إذا تمت تنمية هذه الحلول البديلة على أسس علمية وعملية وموضوعية في نفس الوقت .

وهناك ما يُثبت أن وفرة البدائل تزيد من احتمالات وفرص الوصول إلى قرار رشيد ، كما يتضح من خلال الآتي :

- أن القدرة على توليد أكبر قدر من البدائل لأية مشكلة ، تُعد من أهم مقاييس الذكاء سواء على مستوى الأطفال أو الكبار.
- يتم توعية كبار القادة العسكريين – ضمن البرامج التدريبية المتطورة التي تُنظم لهم بشكل متكرر – **" بأنه إذا اتفقتم على أن العدو سوف يأتي إليكم من أحد اتجاهين ؛ فثقوا وتأكدوا أنه سوف يأتي إليكم من اتجاه آخر".**
- أن رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز الأمريكية لتصنيع السيارات (ألفريد سولون) في الستينات من القرن السابق ، والذي نهض بهذه الشركة خلال عشر سنوات تقريباً؛ فبعدما كانت على شفا الإفلاس ، تداركت هذه المرحلة ، ثم أصبحت ناجحة ، ثم أضحت فعالة ، وأخيراً تمكن باقتدار من الوثوب بها إلى مرحلة القيادة الرائدة Leadership Role في مجال صناعة السيارات في العالم ؛ بحيث كانت لا تجرؤ أية شركة لصناعة سيارات في العالم على إعلان جداول أسعارها السنوية إلا بعدما تُعلن شركة جنرال موتورز جداول أسعارها السنوية ؛ فالكل ينتظر ويترقب الشركة القائدة الرائدة في مجال تصنيع السيارات ، وذلك لتكييف أسعاره في ضوء أسعارها ، وليحافظ على بقائه في السوق العالمي للسيارات .

والواقع ، أن كل هذه الإنجازات ترجع في معظمها إلى نمط ألفريد سولون في صنع القرارات الإدارية ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالحرص الشديد على توفير وتجميع أكبر قدر من البدائل لحل المشكلة الواحدة ؛ حيث كانت إجتماعاته مع مرؤوسيه تركز على وفرة البدائل ، ويتجلى ذلك من خلال مقولته الشهيرة لمرؤوسيه : **"هلم إليَّ بالمزيد من البدائل لنفس المشكلة** ؛ فيقدمون إليه بدائل ؛ فيكرر : **هلم إليَّ بالمزيد من البدائل الإضافية لنفس المشكلة"** ، وحينما يعجزون عن تقديم المزيد من البدائل الإضافية لنفس المشكلة ، فيصيح فيهم : **" أنه اليوم قد نضبت أفكاركم ، والإجتماع ممتد إلى الغد ، حتى تصبحون قادرين على الإتيان ببدائل جديدة لنفس المشكلة "!.**

وبصفة عامة ، فإن هناك خاصيتان أساسيتان للحل البديل، وهما :

- أن يكون قابلاً للتطبيق العملي Applicable .
- أن يسهم بدرجة معينة في حل المشكلة الرئيسية (ليس بالضرورة أن يؤدي إلى القضاء على المشكلة تماماً) .

هذا ، وتختلف الحلول البديلة من موقف لآخر ، بحيث يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها ، وهما :

- **حلول بديلة سبق إستخدامها من جانب المنظمة أو المنظمات الزميلة والمنافسة الأخرى :** وهنا يجب تطويع هذه الحلول لتتناسب مع طبيعة المشكلة ذاتها .
- **حلول بديلة جديدة ومبتكرة لم يسبق استخدامها:** وهذه الحلول تحتاج إلى وقت وتكلفة وخبرات ، لا تُتاح لكل المنظمات .

والواقع ، أن الحلول البديلة السابق استخدامها تعتبر مقبولة، ولكن بشرط تطويعها لتناسب ظروفك وطبيعة العمل في منظمتك ، وكذلك المشكلة التي أنت بصدد اتخاذ قرار بشأنها .

5 تقييم الحلول البديلة :

وتتضمن هذه الخطوة تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل ، وما ينطوي عليه ذلك من تنبؤ بالمستقبل ، لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل .

ولما كانت محاولة التنبؤ بكل شئ يتعلق بكل بديل أمراً صعباً ويؤدي إلى جعل هذه الخطوة شاقة إلى أبعد الحدود ، فإنه من الأهمية بمكان الاقتصار على العوامل الإستراتيجية في كل حل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها .

وبصفة عامة ، فإن هناك محاور أساسية يتم تقييم الحلول البديلة بناءً عليها ، وأهم هذه المحاور هي :

- مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة الأساسية .
- مقدار التكلفة اللازمة لتطبيق كل حل بديل .
- متطلبات تطبيق كل حل بديل (مثل الخبرات المتخصصة ، الإمكانات المالية ، والتعديلات في الجوانب الفنية .. ، وغيرها) .
- الفترة الزمنية اللازمة لظهور نتائج تطبيق كل حل بديل .
- المشكلات الجانبية التي يمكن أن تظهر نتيجة تطبيق كل حل بديل .

والواقع ، أن التركيز على هذه المحاور فيما يتعلق بإجراء المقارنة بين الحلول البديلة ، يفيد متخذ القرار في إمكانية وضع الترتيب للحلول وفقاً لأفضليتها ، كما يتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2)

نموذج تقييم الحلول البديلة

الحلول البديلة	محاور التقييم					الترتيب النسبي
	1	2	3	4	5	
الأول الثاني الثالث الرابع						

وبهذا ، فإنه يمكن إعداد الترتيب النسبي في ضوء كافة محاور التقييم .

6 اختيار الحل الأنسب (القرار) :

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها ، ووضع الحلول البديلة لها ، وتقييم هذه الحلول البديلة ، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل ، وهو الذي يحقق – أحسن من غيره – الأهداف التي يتم اتخاذ القرار من أجل الوصول إليها .

ورغم أن جميع خطوات اتخاذ القرار الإداري متكاملة ، وتعتمد على بعضها البعض ، إلا أن هذه الخطوة تعبر عن جوهر عملية اتخاذ القرارات الإدارية ؛ نظراً لأنها تسفر عن اختيار الحل أو البديل الذي سوف يُطبق ويلتزم به الأفراد . والذي سوف تتحمل المنظمة نتائجه وآثاره في المستقبل .

وهناك عدة معايير يمكن إستخدامها في مجال إختيار الحل الأنسب من بين الحلول البديلة ، وأهم هذه المعايير ، هي :

- درجة المخاطرة التي ينطوي عليها البديل المقترح .
- درجة الوفر في الجهد الذي يترتب على تطبيق البديل المقترح .
- درجة توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق البديل المقترح .

- درجة توافر الخبرات السابقة والتجارب الناجحة والفاشلة ، والتي تمثل مرشداً جيداً لوضع البديل المقترح موضع التطبيق العملي .

والواقع ، أن لكل قرار تكلفة فرصة بديلة Opportunity cost وهي تكلفة غير ظاهرة – بجانب تكلفته الظاهرة – وهي عبارة عن العوائد والمكاسب المتوقعة التي يمكن التضحية بها نتيجة قبول البديل المقترح (الحالي) ورفض البديل الآخر.

7 تنفيذ القرار (الحل المختار) :

يرى البعض أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تنتهي بخطوة إختيار الحل الأنسب من بين الحلول البديلة ، وهذا في الواقع غير صحيح ، نظراً لأن هذه العملية لا تنتهي إلا بتحويل الحل المختار (المناسب) إلى عمل فعلي ، ووضعه موضع التنفيذ العملي .

وهنا يجب إبلاغ الأفراد الآخرين بما يجب عليهم عمله وتحفيزهم وترغيبهم في التنفيذ ، وذلك من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار ، خاصة في الخطوات الأولى منها ، حتى نضمن تجاوبهم حين إبلاغهم بالتنفيذ .

وعلى ذلك ، فإن اختيار الحل الأنسب لا يضمن تنفيذ القرار الإداري وتحقيق الهدف منه ، وهذا من شأنه أن يعكس أهمية خطوة تنفيذ القرار ذاته .

8 متابعة تنفيذ القرار:

وتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسير في إتجاه تحقيق الأهداف وفي سبيل حل المشكلات ، ونحو التطوير المنشود ، بل وللتعرف على الإنحرافات في التنفيذ وتداركها أولاً بأول قبل استفحال آثارها (دعم القرار) .

وعلى ذلك ، فإن وضع البديل الأنسب (المختار) موضع التنفيذ لا يضمن تحقيق الأهداف وحل المشكلات وإجراء التطوير على نحو فعال ، دون متابعة تنفيذ القرار ، والتي قد تسفر عن تعديل أو تأجيل أو تغيير أو تطوير أو حتى إلغاء للقرار ذاته .

معوقات فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

إن المدير الناجح والمدير الفعال والمدير القائد يتم التعرف عليه وتمييزه عن غيره من خلال نوعية القرارات التي يتخذها ، كما أن المدير المتردد والمدير المتسيب والمدير الفاشل ، يمكن أيضاً التعرف عليه وتمييزه عن غيره من خلال نوعية القرارات التي يصدرها .

ولذلك ، فإنه من الضروري إلمام المدير بالمشكلات التي تعوق فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، والتي أهمها :

1 سيطرة ظاهرة التردد على المدير حين اتخاذ القرار الإداري ، وعدم إدراكه الحقيقي لأهمية وقيمة الوقت كمورد أساسي له وللمنظمة ، وهناك مقولة لجلالة الملك عبد العزيز آل سعود – مؤسس المملكة العربية السعودية – تجسد هذا المعنى ؛ حيث يقول رحمه الله " **الحزم أبا اللزم أبا الظفرات ، والترك أبا الفرك أبا الحسرات** " . بمعنى أن عدم التردد والحسم يولد الإلتزام ويحقق الإنجازات والإنتصارات ، في حين أن التردد وعدم الحسم يولد الاستياء والغليان لدى المعنين بالقرار ، كما أنه ينتهي بالحسرة والندم المتكرر ، ولكن هيهات هيهات ... بعد فوات الأوان .

2 إعتقاد المدير بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100٪ ، بحيث يخلو تماماً من العيوب ، وهذا يدعوه إلى المزيد من التردد والبطء في اتخاذ القرار ؛ بل واتخاذه في توقيت غير مناسب ، وهنا يقول الإمام ابن حزم رضى الله عنه " **الخطأ في الحزم خيرٌ من الخطأ في التضييع** " ، بمعنى أنه في حالات معينة يكون الخطأ في اتخاذ قرار معين أفضل من عدم اتخاذ القرار ذاته سعياً وراء المثالية المطلقة ؛ فالكمال لله وحده ، وحتى لا يصاب المدير بما يسمى مرض " **شلل الكمال** " .

3 الحرص الزائد من جانب المدير على إرضاء كل الناس ، وبما يمكن أن يؤدي به إلى عدم إرضاء أحد منهم على الإطلاق ؛ وهنا عليك أن تتذكر الآتي " **إذا حرصت على إرضاء الجميع ، فثق وتأكد أنك لم ولن ترضي أحداً** " .

4 عجز المدير عن التحديد والتحليل الدقيق للمشكلة ، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية ، وبالتالي إقرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك التي يريد المدير حلها .

5 فشل المدير في إعطاء الأوزان المناسبة للحلول البديلة ، وعدم القدرة على تنمية أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة والمناسبة.

6 إهتمام المدير الزائد بالتفاصيل والإستغراق فيها ، بشكل يجعله يُمارس إختصاصات مرؤوسيه ؛ مثل قيامه باستلام البريد بنفسه وفتح الخطابات ، والرد على المكالمات التليفونية، وكتابة التقرير بنفسه ، والإتصال بالعملاء لإنجاز عمليات البيع ؛ والمتابعة الملصقة لما يدور في الموقع التنظيمي الذي كان يرأسه في السابق ، وذلك ؛ نتيجة إلمامه ومعايشته للتفاصيل الخاصة بهذا الموقع التنظيمي أكثر من غيره .

7 الإستئثار باتخاذ القرارات ، وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنعها ، وهذا يحرم المدير من التعرف على وجهات النظر الواقعية في المشكلات ومقترحات حلها ، ولا يضمن تجاوب هؤلاء المرؤوسين مع متطلبات تنفيذ هذه القرارات ؛ فضلاً عن عدم ولائهم وانتمائهم للمدير ذاته .

8 المبالغة في التفاؤل المبني على الحدس والتخمين الناتج عن النظرة الضيقة للأمور ، مما يجعل قرارات المدير غير واقعية ومتجاهلة لبعض المتغيرات التي قد تكون غاية في الأهمية .

9 الشعور بالخوف من تكرار الفشل ، وذلك نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة في السابق ؛ فخبرة الفشل تزيد من الاعتقاد بالفشل مرة أخرى ، وتجعل المدير سجين خيالاته السلبية ، وبما يدفعه في النهاية إلى اتخاذ قرارات خاطئة ، وهنا يقول فرانسيس بيكون " **ليس هناك ما يخيف سوى الخوف ذاته** " .

10 سرعة الغضب والإنفعال كسمة مميزة لشخصية بعض متخذي القرارات ؛ حيث الإنفعال يُطفىء مصباح العقل ، وكما يقول هوراس " **إن الغضب ما هو إلا فترة قصيرة من الجنون** " ، ولذلك دعني أقول لك : " **اتخذ قراراً وأنت منفعلاً ، وسوف تكتشف أنك اتخذت أفضل قرار تندم عليه وإلى الأبد ... ولكن بعد فوات الأوان** " .



الفصل الثاني

المدير .. والاتصالات الإدارية الفعالة

- ☎ ماهية الاتصالات .
- ☎ العناصر الأساسية لعملية الإتصالات .
- ☎ أنواع الإتصالات .
- ☎ المهارات الأساسية للإتصالات الفعالة .
- ☎ المعوقات الأساسية للإتصالات الفعالة .
- ☎ المقومات الأساسية لفعالية الإتصالات .



الفصل الثاني

المدير .. الاتصالات الإدارية الفعالة



ماهية الاتصالات

تعتبر الاتصالات عملية حيوية ، وضرورة حتمية لأية منظمة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات . وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات على نحو فعال ؛ حيث يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات والحقائق والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال ، والاعتماد على الكلمات والصور والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها .

وعلى ذلك ، فإن الإتصالات هي الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدى إلى تحريك السلوك نحو الآداء الجيد ، من خلال إرسال واستقبال المعلومات من وإلى جمهور المنظمة – الداخلي والخارجي – بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها .

ويمكن التعبير عن أهمية الإتصالات ، من خلال طرح مجموعة من التساؤلات ، أهمها[1]:

- متى نحتاج إلى الإتصالات ؟.
- ما الذي نحتاجه لكي تتم عملية الإتصالات بفعالية ؟.
- مع من يجب أن تتم الإتصالات ؟.
- كيف يجب أن تتم الإتصالات ؟.
- ما هي ردود الأفعال – الإيجابية والسلبية – التي تسفر عنها عملية الإتصالات ؟.

العناصر الأساسية لعملية الإتصالات

والواقع ، أن الإجابة على التساؤلات السابقة وغيرها يمكن أن يساهم في بلورة مضمون السلوك الإداري كعملية إتصالية ذات إتجاهين تسعى إلى ربط الحاجات والإهتمامات الخاصة بالمنظمة مع الحاجات والإهتمامات الخاصة بالجماهير المختلفة لها ، والتي يجب أن تتم الإتصالات معها ، لتحقيق الفهم المتبادل والعلاقات الطيبة وحسن النوايا Good will بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي[2].

(1) **G.A. Cole, Management:** Theory and Practice Fourth Edition (London, Dp. Publications. Ltd. 1993), P. 171.

(2) **Dunn. W.,** Public relations: Acontemporary approach illinios. Sheme wood: Rishard D., Irwin, 1986, P. 50.

نقلاً عن :
د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإعلان والعلاقات العامة ، (القاهرة : مكتبة عين شمس) ، ص ص 354-353.

وبالتالي فإنه يمكن للمؤلف تحديد عناصر الإتصالات فيما يلي :

1 **المرسل Communicator** : وهو المبادر في عملية الإتصالات ، حيث يبدأ بعملية الإرسال للمعلومات ، وقد يكون المرسل مثلاً هو جهاز العلاقات العامة بالمنظمة ، أو أي طرف من الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها .

2 **المرسل إليه (المستقبل) Reseiver** : وهو المستهدف الوصول إليه من عملية الاتصال ، والذي يمكن أن يتلقى المعلومات المرسلة إليه من جانب المرسل والتي قد يتفهمها ، وقد يقتنع بها ، وقد يتجاوب سلوكياً معها ، ويتوقف ذلك كله على اهتمامه بها وإدراكه لها على النحو المقصود منها ، واستعداده الذهني والنفسي للتجاوب سلوكياً معها .

وتتوقف مساهمة المرسل إليه في إنجاح عملية الإتصالات على مجموعة من العوامل ، أهمها :

- تكوينه الذاتي ، وفلسفته في إدراكه الظواهر المادية والإجتماعية.
- خبراته وتجاربه السابقة .
- ثقافته وعاداته وتقاليده .
- مدى صحة الفروض التي يتم إدراك وفهم الرسالة وفقاً لها .

➢ مدى التجانس بين الأفراد أو الجماعات التي توجه إليهم الرسالة .

3 **الرسالة Massage** : وهي الموضوع الأساسي لعملية الإتصال، والتي تحمل المضمون والمعنى – أو المعاني – المراد نقله من جانب المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) ، وذلك من خلال كلمات مكتوبة أو مسموعة أو إشارات أو أشكال أو صور ، وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها في إنجاح عملية الإتصال على الدقة في تحديد المعنى / المعاني التي تنطوي عليها الرسالة، وكذلك الدقة في التعبير عن المعنى / المعاني المقصودة، وذلك من خلال حسن انتقاء الكلمات والإرشادات والرموز والصور والأشكال المناسبة للرسالة من ناحية وللمرسل إليه من ناحية أخرى .

4 **وسيلة الإتصال Channel** : وهي عبارة عن الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه وتتعدد وتتنوع الوسائل ، مثل المقابلات الشخصية والتقارير والخطابات والتليفون والفاكس والإذاعة والتليفزيون والصحافة والاجتماعات والندوات والمؤتمرات والمسابقات والمعارض و الفيديو والأفلام الوثائقية[1].

[1] **Frank Jethins,** Public Relation for Management Success. (London, Billing and Sons. Limited, 1984) P.P. 51-63.

هذا ، وتتوقف فعالية الوسيلة المستخدمة في الإتصالات ، على مجموعة من العوامل ، أهمها :

- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لموضوع الرسالة .
- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لمستقبل الرسالة .
- درجة الثقة والمصداقية في الوسيلة المستخدمة من جانب مستقبل الرسالة .
- مدى كفاءة الوسيلة المستخدمة ، ودرجة قدرتها على مقاومة التشويش .

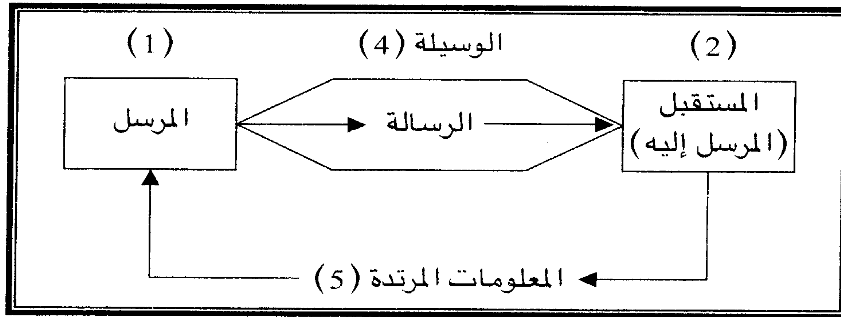
5 **المعلومات المرتدة Feed Back** : وتعبر عن رد الفعل الصادر من المرسل إليه إلى المرسل ، والذي يتيح للأخير التأكد من مدى تحقيق الهدف من الاتصال ، بل إن المرسل يكون في حالة انتظار وترقب للتعرف على طبيعة هذه المعلومات وما إذا كانت إيجابية أم سلبية .

فإذا كانت المعلومات المرتدة إيجابية فإنها تعكس وصول الرسالة إلى المرسل إليه وإدراكه لها ، واستيعابها وتقبلها والتجاوب السلوكي مع متطلبات تنفيذها ، أما إذا كانت المعلومات المرتدة سلبية ، فإنها تعكس إما عدم وصول الرسالة إلى المرسل إليه ، أو وصولها متأخرة عن الوقت المناسب لها ، أو وصولها إليه مع عدم استيعابه لها ، أو عدم

تقبلها أو الاقتناع بها ، وبالتالي عدم التجاوب السلوكي مع متطلبات تنفيذها ، وفي هذه الحالة ، فإن هناك بعض الأنماط السلوكية المتوقعة من جانب المرسل ، مثل :

- عدم تكرار الاتصال بالمرسل إليه مرة أخرى .
- إدخال تعديلات على الرسالة ، بحيث تصبح أكثر وضوحاً للمرسل إليه .
- تغيير أو تدعيم الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة ، بحيث تصبح أكثر فعالية في تحقيق الهدف من عملية الاتصالات.

وعلى ذلك ، فإنه يمكن توضيح عملية الإتصالات بعناصرها الخمسة ، من خلال الشكل التالي :



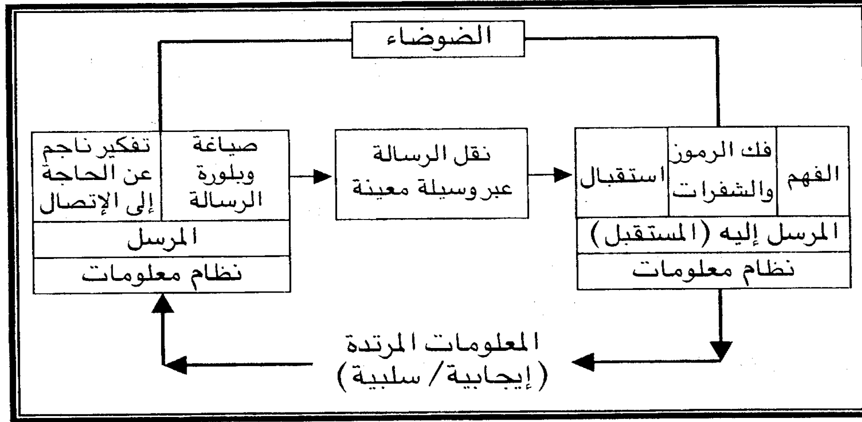
شكل رقم (3)

دورة الاتصالات

والواقع ، أن الشكل السابق ، وإن كان يبدو بسيطاً ومنطقياً فيما يتعلق بتوضيح ميكانيكية عملية الإتصالات ، وطبيعة العلاقة بين عناصرها المختلفة ، إلا أنه لم يكشف عن عدة حقائق أساسية ، أهمها :

1. التأثير السلبي للضوضاء Noise ، التي تتعرض لها عملية الإتصالات – سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر – على درجة فعاليتها ، وكذلك أبعاد هذا التأثير .
2. ما يدور في ذهن المرسل من فكر وعمليات عقلية قبل الشروع في إرسال الرسالة .
3. ما يدور في ذهن المرسل إليه (المستقبل) من فكر وعمليات عقلية بمجرد استقبال وتلقى الرسالة .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن للمؤلف تطوير الشكل المبسط لعملية الاتصالات – على النحو السابق – ليُظهر فيه الحقائق المذكورة ، وذلك على النحو التالي :



شكل رقم (4)

النموذج المتكامل لعملية الإتصالات[1]

1 ما يمكن أن تمارسه الضوضاء من تأثير سلبي على واحد أو أكثر من العناصر الأساسية لعملية الإتصالات (المرسل/ المستقبل/ نقل الرسالة)، وذلك من خلال ما يسمى بالتشويش والإشاعات والتحريف، وهذا من شأنه أن يعوق تنمية وتطوير أي تفكير ناضج.

(1) مأخوذ بتصرف عن:
Heinz Withrich and Harold Koontz, Management Global Perspective, Tenth Edition, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1993), P. 541.

2 مـا يسـبق عمليـة إرسـال الرسـالة مـن عمليـات عقليـة لـدى المرسل، والتي تتمثل في التفكير الناجم عن ظهور الحاجة إلى الإتصـال ، ومـع مـن وبأيـة وسـيلة ثـم كيفيـة صـياغة وبلـورة الرسالة ذاتها .

3 ما يترتب على عملية نقل الرسالة من استقبال لها من جانب المرسـل إلـيه ، وفـك رمـوزها وشـفراتها ، في سـبيل السـعي لاسـتيعابها وتفهمهـا وبالتالـي تقـبلها أو عـدم تقـبلها ، والتجاوب أو عدم التجاوب معها .

4 استناد كل من المرسل والمستقبل إلى نظام معلومات - ذاتي / مؤسسـي - خـاص بـه يسـتعين بـه في مجـال ترشـيد عمليـة الإرسـال أو عمليـة الاسـتقبال ، وبالـتالى تـزداد فـرص فعالـية الاتصال المزدوج (لكلا الطرفين) .

أنواع الإتصالات

يمكن تصنيف الإتصالات إلى عدة أنواع وفقاً للمعيار الذي يستند إليه هذا التصنيف ، وذلك على النحو التالي :

أولاً الإتصالات الشفهية والإتصالات المكتوبة

حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى طريقتين أو كلاهما معاً ، وهما :

1 **الطريقة الشفهية** : وتصلح عادة للمواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل ، وتعتبر هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير ، وذلك للأسباب الآتية :

⇦ أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية ؛

⇦ أنها تتيح الفرصة للمرسل أصلاً لكي يتأكد من استيعاب وفهم المرسل إليه للمعلومات .

⇦ أنها أسرع وسائل الإتصالات .

2 **الطريقة الكتابية** : على الرغم من المزايا المترتبة على إستخدام الطريقة الشفهية في الإتصالات ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغني عنها ، حيث تستخدم بفاعلية في حالة كبر عدد العاملين المراد إرسال المعلومات إليهم ، وعلى كافة المستويات ، وبالتالي فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية في مثل هذه الحالات .

ثانياً الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية

حيث تعتبر الإتصالات رسمية ، إذا إرتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ، الذي يحدد خطوط السلطة والمسئولية بين الإدارات والأقسام والأفراد .

وتنقسم الإتصالات الرسمية بدورها داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع مكملة لبعضها البعض ، وهي :

1 الإتصالات الهابطة :

وتشير إلى الإتصالات التي تتم من أعلى إلى أسفل ، حيث يتم إرسال المعلومات من المستويات الإدارية العليا في المنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى بها ، والتي عادة ما تحمل في طياتها قرارات ، وتعليمات وأوامر ملزمة بالتنفيذ لمن توجه إليهم (المرؤوسين) كما أنها تعبر عن إتصالات ذات إتجاه واحد ، يجب العمل على تنفيذها والإلتزام بها ، وأخيراً فإنها توجد في جميع المنظمات .

2 الإتصالات الصاعدة :

وتعتبر مكملة للإتصالات الهابطة ، حيث يشير هذا النوع من الإتصالات الرسمية إلى تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى ، أي من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأعلى منها ، وعادة ما تحمل هذه الإتصالات في طياتها شكاوى ومقترحات وآراء والتماسات وتقارير ، وكافة المعلومات عن سير العمل والتي قد يؤخذ بها أو لا يؤخذ بها ، وفقاً لمدى اقتناع الإدارة العليا بها .

3 الإتصالات الأفقية :

ويقصد بهذا النوع من الإتصالات إرسال المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد ، الذين يقعون في نفس المستوى

الإداري الواحد بالمنظمة ، وعادة ما يتم ذلك لإعتبارات التنسيق والتكامل بين الأعمال والوظائف والأقسام والإدارات ، دون ممارسة سلطة لأي منهم على الآخر.

ومن ناحية أخرى ، فإن الاتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي ، بل أنها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية ، والتي يؤكد روبرت سالتونستال على أنها موجودة في كل المنظمات ، وتمارس عملها كل يوم ، بل وطوال اليوم ، وعلى الإدارة الحصيفة أن تعترف بوجودها ، وألا تحاربها على الإطلاق ، بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المنظمة .

وعلى ذلك ، فإن الاتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلاً عن الاتصالات الرسمية ، بل مكملة لها ، نظراً لما تحققه من مزايا عديدة أهمها[1].

- زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات ، وتخفيف عبء التفاصيل عن القيادات الإدارية العليا .
- استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفاؤها .

---

(1) د. **علي محمد حلوة** ، بحوث ودراسات في الإتصالات ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1982) ، ص ص 92-93.

- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء .
- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم دقائق العمل .
- المساهمة في تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية .
- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل ، وذلك بشكل أيسر وأسرع من أسلوب الإتصال الرسمي .
- المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة العمل ، نظراً لما يمكن أن تتيحه الإتصالات غير الرسمية من فرص للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشكلات ، وما يجيش في صدورهم من آراء ومقترحات وأفكار في صالح العمل .

ثالثاً الإتصالات في إتجاه واحد والإتصالات في إتجاهين

حيث يشير النوع الأول إلى أوتقراطية الإدارة ، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكاواهم إلى المستويات الأعلى (الإتصالات الصاعدة) ، ويقتصر الأمر على الإتصالات الهابطة الملزمة لهم فقط .

والواقع أن هذا النوع من الإتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمنظمة ، كما أنه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمات .

أما عن الإتصالات في إتجاهين (صاعدة وهابطة) ، فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات ، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوى والالتماسات والتقارير ، وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين التنظيمات غير الرسمية للمنظمة ، والمساهمة في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين ، وتصبح مهمة المدير في هذه الحالة أكثر سهولة ويسراً ، عنها في حالة تطبيق الإتصالات في إتجاه واحد .

رابعاً الإتصالات اللفظية والإتصالات غير اللفظية

وتعتمد الإتصالات اللفظية على وسائل ذات كلمات معبرة عن المعاني المراد توصيلها إلى الطرف الآخر ، وإن كانت هذه الإتصالات ضرورية ، إلا أنها لا تغني عن الإتصالات غير اللفظية التي تنتقل من فرد لآخر دون إستخدام الكلمات ، بل إنها تعتمد على تعبيرات الوجه وتعبيرات العين وحركة اليد وإيماءتها وإستخدام المسافات وحركة الجسم واللمس .

والواقع ، أن الفكر ما هو إلا مجموعة من الصيغ اللفظية ، والتفكير ليس إلا رموزاً يستخدمها الإنسان ، كألفاظ اللغة أو النماذج الرياضية ، التي يقوم الإنسان بتركيبها في صور شتى ، لتصل بنا إلى إدراك معنى معين ، بل إن التفكير الصامت ما هو إلا ألفاظ تجرى في تركيبات معينة ، كما أن هذه الألفاظ غير مسموعة إلا لصاحبها من حيث أنها حركات أضعف من أن تحرك اللسان بصوت مسموع للآخرين[1].

خامساً الاتصالات داخل المنظمة والاتصالات خارج المنظمة

هناك صوراً متعددة للاتصالات التي تتم داخل المنظمة كل يوم بل وطوال اليوم ، مثل المقابلات الشخصية بين مختلف العاملين في المنظمة من ناحية وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى ، كما أن هناك التليفون والتقارير والمذكرات ، كأمثلة على الاتصالات الداخلية .

أما الإتصالات التي تتم بين المنظمة والجهات الخارجية ، فإنها تتميز بمراعاة الشكليات أكثر منها في حالة الإتصالات في داخل المنظمة فمثلاً الخطاب الصادر عن المنظمة وموجه إلى منظمة

---

(1) **د. محمد الجوهري** ، الرموز والدلالات ، مجلة العلاقات العامة العربية ، العدد 133-134 ، مارس – إبريل 1981 ، القاهرة : جمعية العلاقات العامة العربية ، ص 65 .

أخرى لابد وأن يراعى في صياغته وتنظيمه وعرضه للموضوعات الرسمية المتفق عليها في مثل هذه الحالات ، بما يسهم في تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى الغير ، وتختلف وسائل الإتصالات بين المنظمة والجهات الخارجية عنها في حالة الإتصالات داخل المنظمة، من حيث اللجوء بكثرة إلى الخطابات المسجلة والمسجلة بعلم الوصول والعادية ، كما يكثر إستخدام التليفون والفاكس والبرق في حالات الاستعجال ، وقد تلجأ المنظمة للإتصال بالجمهور الخارجي الكبير العدد ، والذي ينتشر في مساحات واسعة من البلاد، عن طريق وسائل الإتصال الجماهيري ، كالصحف والمجلات والإذاعة والتليفزيون وذلك للإتصال بالعملاء والوكلاء والموردين والمتقدمين لشغل بعض الوظائف في المنظمة .

سادساً: الإتصالات داخل المنظمة والإتصالات خارج المنظمة

وهناك عدة فروق أساسية يمكن أن تبرز التركيز على أى منهما دون الآخر ، وأهم هذه الفروق ، هي[1]:

1 **هوية القائم بالإتصال** : حيث يكون القائم بالإتصال عن طريق الوسائل الجماهيرية مفتقداً لهوية واضحة المعالم ، حتى ولو

---

(1) **يحيى أبو بكر**، الإتصال الشخصي أقوى وسائل العلاقات العامة تأثيراً وأقلها كلفة ، مجلة العلاقات العامة العربية ، العدد 135-136 ، نوفمبر- ديسمبر 1981 ، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية ، ص ص 6-8.

كان شخصه مرئياً ، كما هو الحال في التليفزيون لأنه جزء من الوسيلة وليس له وجود مستقل عنها ، وعلى الرغم من أن مستقبليه يستمعون إليه وقد يرونه ، فإنه لا يسمعهم ولا يراهم، والإتصال بينه وبينهم مصطنع وليس له وجود ملموس ويتحدث دائماً من وراء حجاب .

أما في حالة الاتصال الشخصي ، فإن القائم بالاتصال موجود وجوداً مادياً ملموساً في نفس المكان مع من يتحدث إليهم ، ولا توجد حواجز بينه وبينهم باعتباره إنساناً حياً معهم – وليس مجرد صوت أو صورة -- وله هويته المستقلة إلى جانب تمثيله المنظمة التي يعمل بها ، وهنا نتعامل مع إنسان ، وليس مع شبح ، كما هو الحال في ظل استخدام الاتصال الجماهيري.

2 **مستقبلوا الرسالة** : وهو جماعة مجهولة في حالة الاتصال الجماهيري فالقائم بالاتصال يجهد نفسه في سبيل التعرف الأعمى على هويتهم ولا يمكن أن يصل في ذلك إلى نتائج محددة ومؤكدة ، كما هو الحال في حالة الاتصال الشخصي الذي يتم بينه وبين الجمهور وجهاً لوجه ، ويعرفهم تماماً ، وبالتالي يعرف كيف يتعامل معهم .

3 **المعلومات المرتدة** : ويتم الحصول عليها بطريقة طبيعية وفورية ، ودون مشقة ، وذلك في حالة الإتصال الشخصي ، أما

في حالة الإتصال الجماهيري فإن ذلك عادة يتم الحصول عليه متأخراً ، ومن خلال رسائل القراء والمستمعين والمشاهدين أو البحوث الميدانية وتأتى النتائج بصفة عامة أقل دقة عنها في حالة الإتصال الشخصي .

4 **صياغة الرسالة :** حيث تصاغ الرسالة خصيصاً في حالة الإتصال الشخصي لتلائم شخص معين وموقف معين ، وبالتالي تكون مناسبة تماماً لبلوغ الهدف الذي صيغت من أجله ، مثل الخطاب الشخصي الذي لا يعنى إلا المرسل والمرسل إليه .

أما في حالة الإتصال الجماهيري فإنه عادة ما يتم التعميم وإستخدام القاسم المشترك الأعظم في إختيار صيغة الرسالة ومحتواها وألفاظها بل ونبرات الصوت والتعبير بقسمات الوجه ، وبالتالي فإنها رسالة خاصة موجهة إلى الجميع حتى إلى من لا يهتم بها ولا يريد أن يستقبلها ، وهي تشبه خطاب معنون (إلى كل من يعنيه الأمر) .

المهارات الأساسية للإتصالات الفعالة

هناك مجموعة من المهارات الأساسية ، اللازمة لنقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعاني ، والتي يؤدى توافرها ، والحرص

على اكتسابها – سواء من جانب المرسل أو من جانب المرسل إليه – إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات ، وبما يدعم تميز المدير في القرن الجديد ، وأهم هذه المهارات الأساسية هي :

أولاً مهارة التحدث

يقصد بها اللباقة ، وحسن انتقاء الألفاظ الأكثر مناسبة للتعبير عن المعاني التي تنطوي عليها الرسالة ، وتأتى هذه المهارة في مقدمة المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة ، منذ زمن بعيد ، فقديماً قالوا (المرء مخبوء تحت لسانه) ، وقالوا (لسان المرء مخبره) ، كما قالوا (تكلم حتى أراك) ، وكذلك قالوا (يأتيك الرجل أشعث أغير فلا تعيره اهتماماً ، فإذا ما بدأ يتكلم اعتدلت من ضجعتك ، وأعطيته حقه من المهابة والاحترام ، ويأتيك الرجل مهندماً ، فتعطيه حقه من المهابة والاحترام ، فإذا ما تكلم سقط من نظرك وأهملته بل وتجاهلته) .

وفي هذا المجال ، فإنه يجب مراعاة الآتي :

- **التحكم في الأحبال الصوتية ،** والربط بين طبقة الصوت ، وقسمات الوجه لإحداث التردد الصوتي المناسب لنوعية الجمهور ، حتى يأتي القول بليغاً ومطابقاً لمقتضى الحال في مبناه ومعناه وأدائه ، وبما يضمن التجاوب مع مضمون الرسالة فهماً واقتناعاً وسلوكاً .

- **مراعاة المسافة الشخصية والمسافة الإجتماعية** حين التحدث إلى الجمهور، حيث حدد العلماء المسافة الشخصية بما لا يتجاوز خمسة أقدام والمسافة الإجتماعية بما يتراوح بين خمسة أقدام وأثنى عشر قدماً .
- **الإستعداد للكلام** : ويشمل الهدف من الكلام وهل هو الإقناع أو التعليم أو التسلية ، وعند توارد الأفكار فإنه يجب تقييم كل منها لإختيار الأنسب منها والأقوى تأثيراً .
- **اجتذاب الانتباه** ، حيث يجب على المتحدث في بداية حديثه جذب انتباه الجمهور بعرض حقائق مثيرة أو فقرة مقتبسة عن أحد المشاهير أو حكاية قصيرة أو توجيه سؤال أو عرض خريطة.
- **تركيز الاهتمام على المتحدث** ، حيث من الضروري توضيح النفع الذي يعود على المستمعين من الإنصات إليه وربط الحديث بقدر الإمكان بواقعهم ومصالحهم الشخصية ، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين ثلاثة أشياء هي الصوت واللغة والمعنى المراد التعبير عنه ، وذلك للاقتراب – دون افتعال – من العلاقة الطبيعية بين أداة التعبير والموضوع من ناحية ، والتأكيد على القيمة الجمالية التي تقوم على الانسجام في العملية الاتصالية .

ثانياً مهارة الإنصات

ويقصد بها القدرة على التركيز في صمت حين الاستماع إلى الآخرين وتنظيم الأفكار والمعاني والكلمات المعبرة ، أثناء الاستماع ، وذلك تمهيداً للرد عليهم ومحاولة إقناعهم .

ولقد وضع العلماء ثلاثة أسئلة ، يمكن للمرسل/المستقبل الماهر أن يأخذها في الحسبان حين الإنصات للآخرين ، وهي[1]:

1 - ماذا يقصد المتحدث ، أي ماذا يحاول أن يقول ؟
2 - كيف عرف ، أي دليل عنده على ما يحاول أن يقوله ؟
3 - ما الذي يخفيه المتحدث ؟

أضف إلى ذلك أن هناك عدة قواعد عامة للإنصات ، أهمها :

1 هدوء الأعصاب أثناء الإنصات ، حيث أنه إذا توترت أعصابك صعب عليك أن تفهم .

2 الإصغاء إلى المتحدث حتى الإنتهاء من كلامه ، ولا تقاطع ولا تعارض وتضيق به ذرعاً وبل أصغ بوعي وعناية لما يقوله من أوله إلى آخره ، ثم أبدا في توجيه أسئلتك .

---

(1) **وليم فان دير سال ،** قياس الإشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة ، ترجمة عمر القباني ، (القاهرة : دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع ، 1963) ، ص ص 110-115.

3 الإصغاء في صبر دون نقد أو نصح أو حكم ، وأترك لمحدثك الحرية مطلقة ليتكلم دون خوفٍ من رقابة أو لوم .

4 تناسى رموز السلطة حين الإنصات ، حيث لا يمكنك الإنصات الجيد ، إذا فزعت أو تهيبت لقب المتحدث أو إسمه أو رتبته أو درجته العملية أو ثوبه الرسمي أو ثروته أو مركزه الأدبي .

5 عدم احتقار معلومات من يتحدث إليك ، فهذا يبعث فيك الغرور والاعتداد بالنفس ، بشكل لا يساعدك على الفهم .

ثالثاً مهارة الكتابة

ويقصد بها القدرة على التعبير بخط واضح عن المعنى الذي يعبر عن مضمون الرسالة الإتصالية ، وذلك مع مراعاة الوضوح والبساطة وحسن الصياغة وحسن العرض والتراكيب اللغوية السليمة ، وتجنب الأخطاء في النحو والهجاء والإملاء .

والواقع ، أن الكتابة الجيدة تتطلب تفكيراً منهجياً ومرتباً بشكل علمي ، كما أنه لا يمكن الإرتقاء بمستوى أسلوب الكتابة دون قراءة وإطلاع مستمر ، وذلك لزيادة الحصيلة اللغوية ، وتنمية المعارف الأساسية ، وبالتالي تنمية مهارة الكتابة .

رابعاً مهارة القراءة

ويقصد بها التمتع بذاكرة فوتوغرافية Photograph Memory ومحاولة التدريب عليها ، والعمل على تنميتها ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من القواعد ، التي أهمها[1]:

1 المثابرة من أجل التقاط المعاني من خلال الكلمات والفقرات وذلك حتى تتحقق السرعة في القراءة مع الدقة في الاستيعاب.

2 التركيز على قراءة عبارات بأكملها وليست كلمات بمفردها ، حيث تتطلب القراءة السريعة زيادة عدد الكلمات التي يمكن للقارئ التقاطها بلمحة بصر واحدة ، فإذا ركز القارئ عينيه على كل كلمة كما يفعل كثير من الناس فهو مجرد قارئ عادى وهناك فرق بين تقسيم العبارة التالية إلى كلمات : مع/ تطور / الفكر/ الإداري/ ظهرت المدارس/ المتعددة . وبين تقسيم العبارة إلى جزأين فقط : مع تطور الفكر الإداري/ ظهرت المدارس المتعددة ، وهذا الفرق هو بداية الطريق إلى القراءة السليمة ، بحيث يتم تقسيم أي عبارة طويلة إلى أقسام صغيرة لكل منها معنى يمكن استيعابه على حده ، وبحيث تستطيع العين رؤيتها في لمحة واحدة .

(1) **يحيى أبو بكر**، القراءة المثمرة ، مجلة العلاقات العامة العربية ، العدد 131-132 ، يناير - فبراير 1981 ، القاهرة : جمعية العلاقات العامة العربية ، ص ص 41-35 .

3 التخلص من متابعة القراءة بالإصبع أو القلم، وكذلك تحريك الشفتين مع القراءة، فالقراءة السريعة تتم بالعينين وليس بالإصبع أو القلم أو الشفتين، فالمطلوب هنا ليس تلاوة ولكن قراءة سريعة.

4 تجاوز ما ليس هاماً ولا أساسياً، فالاختيار والاستبعاد متلازمان ولابد أن يتم كلاهما في وقت واحد، فمثلاً (لقد شاء القدر أن يصل جميع الضيوف والمدعوين إلى مكان الحفل فيجتمع شملهم قبل أن يصل المضيف) وهنا تقع أعيننا على كلمات (يصل جميع الضيوف قبل المضيف)، وفقاً لمنطق القراءة السريعة، أما باقي الكلمات فلا تهمنا، وبالتالي فإن الفرد يهتم بأخذ (الزُبد) ويترك (الزَبد) الذي لا يتسع له وقته، ولذلك لابد من تطبيق مبدأ تعمد الاختيار، والتخلي عن توهم أنه ليس من الأمانة عدم قراءة كل ما هو مكتوب، فيما عدا الوثائق القانونية المعقدة أو التقارير الفنية المعتمدة على معلومات تفصيلية محددة.

5 التدريب على التركيز وتنحية جميع الشواغل الأخرى جانباً، حتى لا تصرف القارئ عن التركيز على ما يقرأه، ويجب أن يكون الذهن صافي تماماً (متفرغاً للقراءة دون أن يشغله عن الموضوع أي شاغل)، وتأجيل القراءة إذا كانت هناك مشكلة

كبرى لا يمكن تجاهلها أو إبعادها عن حيز التفكير، كما يجب التوقف عن القراءة فور الإحساس بأن الذهن بدأ (يسرح) في أمور أخرى، وإلا اضطر الفرد إلى إعادة القراءة للوصول إلى فهم الموضوع، ويضيع وقت أطول وجهد أكبر (وتفقد القراءة السريعة فعاليتها).

6 تطبيق مبدأ (الكتاب يقرأ من عنوانه)، حيث تتيح مهارة القراءة المثمرة للقارئ تكوين فكرة سريعة عن المادة التي يقرأها قبل أن يتوغل في صفحاتها وينفق الكثير من وقته في قراءتها، وهنا يجب طرح هذه التساؤلات:

- لماذا أقرأ هذه المادة ؟
- ماذا أريد أن أعرف ؟
- ماذا أعرف فعلاً عن هذا الموضوع ؟
- هل هذا الكلام جدير فعلاً بالقراءة ؟ أم أنه مجرد حشو ؟
- هل يجب أن أقرأه بأكمله ؟ أم أقرأ الأبعاد الأساسية فقط؟

خامساً مهارة التفكير المنظم

ويقصد بها القدرة على تطبيق المنهجية العلمية في التفكير والتسلسل المنطقي للأفكار، وطرح التساؤلات الواقعية، وهذه

المهارات تشكل البنية الأساسية لمهارة التحدث ومهارة الكتابة ومهارة الإنصات التي تتطلب جميعها قدرة عالية على تفهم الأحداث والوقائع والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهنا فإنه يجب على الفرد البعد عن التحيز والتعصب ، حيث يعتبر كل منهما عدواً أساسياً لهذه المهارة ، كما يجب التزود بالمعلومات الكافية والصحيحة ، وعدم القفز إلى إستنتاجات خاطئة Jumping Conclusions تؤدى إلى وضع أحكام وإتخاذ قرارات خاطئة .

سادساً: مهارة إستخدام الوسائل الإتصالية

حيث يؤدى عدم القدرة على استخدام الوسائل الإتصالية إلى انخفاض فعالية عملية الاتصالات ، وذلك مهما توافرت المهارات الأخرى للاتصالات الفعالة ، فعلى سبيل المثال كيفية التحدث في التليفون بل وطريقة إنهاء المكالمة التليفونية ذاتها ، ومراعاة آداب اللياقة واللباقة اللازم إتباعها حين استخدام هذه الوسيلة ، وكذلك المهارة الخاصة بالتعامل مع الجوانب الفنية للاجتماعات ، وفقاً لمكانة الفرد فيها ، وتتطلب هذه المهارة أيضاً ضرورة الإلمام بتكنولوجيا الأدوات الإتصالية الحديثة ، وكيفية التعامل معها ، والاستفادة منها .

سابعاً مهارة الحساسية الإجتماعية

ويقصد بها القدرة على تطبيق مبدأ تبديل الأدوار مع الآخرين زملاء ورؤساء ومرؤوسين – حين التعامل معهم – وتصور الفرد بوضع نفسه مكان الطرف الذي يتعامل معه ، بل وعدم التأثر بمشكلات الأسرة أو مشكلات العمل حين التعامل مع الآخرين ، وبالتالي يقترب كثيراً من هؤلاء الآخرين ، بشكل يؤدى إلى سرعة الوصول إلى نقطة التلاقي (الإتفاق) بين الطرفين (المرسل والمرسل إليه) .

ثامناً مهارة الذكاء الإجتماعي

ويقصد بها القدرة على حسن التصرف والتفاعل الإجتماعي الرشيد والتوازن الانفعالي والميل الإنساني Human Interest وهذه المهارة تتطلب إدراكاً واعياً للطبيعة البشرية ، ونضجاً كافياً للتكيف والتوافق مع متغيرات كل موقف على حده ، وحضوراً ذهنياً وقبولاً إجتماعياً من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم .

تاسعاً مهارة حسن إدارة الوقت

ويقصد بها القدرة العالية على تطبيق ما يسمى بقاعدة باركينسون في التعامل مع الوقت ، والتي تقضى بعدم ترك الوقت

يتمدد ليشغل أكثر مما هو مخصص للمهمة الإتصالية ، كما تعني هذه المهارة القدرة العالية على التعامل مع الوقت على أنه مورد Resource وليس قيداً Constraint – بل إنه أغلى وأثمن الموارد المتاحة جميعاً ، نظراً لأنه لا يمكن استرجاعه أو استعاضته ، كما أن الفائض والمتبقي منه (وقت الفراغ) لا يمكن تخزينه .

ولما كانت التكنولوجيا المعاصرة للاتصالات تعترف بأهمية قيمة الوقت(1) ، وتتيح فرصاً كبيرة ومتعاظمة لإمكانية التعامل معه ، فإن مهارة حسن إدارة الوقت المناسب تتطلب الأخذ في الاعتبار أن المنافسة على الوقت أصبحت الآن هي أحدث أشكال المنافسة المعاصرة ، وهذا من شأنه أن يؤدى إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة على كل من المرسل والمرسل إليه .

عاشراً مهارة الإهتمام بالمظهر

وتتضمن هذه المهارة الظهور المستمر بالشكل اللائق ، سواء من حيث الملبس والهندام ، والتصرفات المناسبة للموقف ومراعاة الأصول العلمية والعملية لقواعد البروتوكول في التعامل مع الآخرين ، وهذا يضمن الشعور بالإرتياح ، والتهيئة الذهنية والنفسية للوصول إلى الإقناع المتبادل بين طرفي الاتصال (المرسل والمرسل إليه) .

(1) **حسن الشامي** ، وسائل الإتصال وتكنولوجيا العصر ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1992) ، ص ص 93-233.

المعوقات الأساسية للاتصالات الفعالة

هناك مجموعة من العوامل التي تعوق الاتصالات الفعالة ، وبالتالي فإنها تقلل من درجة فعالية السلوك التنظيمي ذاته ، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات متجانسة ، واستعراض كل منها ، على النحو التالي[1].

أولاً المعوقات الفردية

وتنطبق هذه المجموعة من المعوقات على الاتصالات الرسمية، وكذلك على الاتصالات غير الرسمية – سواء داخل المنظمة أو خارجها – وتتمثل أهم هذه المعوقات ، في الآتي :

1 **انخفاض مستوى المهارات الأساسية الفعالة لدى الفرد :** مثل مهارة التحدث ومهارة الإنصات ومهارة الكتابة ومهارة القراءة ومهارة حسن إدارة الوقت ... الخ .

2 **وضع افتراضات غير واضحة وغير محددة** ***Unclarified Assumptions*** : حيث يتصور الفرد مواقف معينة يمكن أن

---

(1) - **Heing Weithrich and Harold, Koontz,** Op. Cit. Pp. 500.
- **G.A. Cole,** Op. Cit., P.P. 175-176.
- **د. حنفي محمود سليمان ،** السلوك الإداري ، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1978) ، ص ص 330-336 ، بتصرف .
- **د. محمد محمد إبراهيم ،** السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال (شبين الكوم : الولاء للطبع والتوزيع ، 1995) ، ص ص 347-353 ، بتصرف.

تحدث ، وذلك استناداً إلى افتراضات خاصة من جانبه هو ، فمثلاً يمكن أن يرسل عميل رسالة إلى صاحب المزرعة (البائع) ويقول له فيها إنه سيحضر إليه لزيارة المزرعة ، وهو بذلك يفترض أن البائع سوف يقابله في المطار ، ويحجز له غرفة في فندق لائق ، ويرتب له برنامج زيارة وتنقلات مناسبة، ومن ناحية أخرى فإن البائع (صاحب المزرعة) يفترض أن العميل سوف يأتي فقط إلى المدينة ويعمل مكالمة تليفونية روتينية إلى المزرعة ... وهكذا ، والواقع أن مثل هذه الافتراضات تُحدث لبساً وغموضاً ونتائج سلبية في كل الحالات لكافة الأطراف المرتبطة بها ، والمتأثرة بها .

3 **انعدام الثقة والمصداقية بين المرسل والمرسل إليه** : حيث ينشأ الشك المتبادل بينهما في النوايا والدوافع الكامنة وراء الاتصالات ، وبالتالي لا تسفر الاتصالات عن أية نتائج إيجابية ، ولا تضمن الإقناع المستهدف ، والتجاوب السلوكي المطلوب .

4 **سيطرة الخوف على أحد الطرفين أو كلاهما** : حيث يعتبر الخوف من العوامل الأساسية التي تقلل من فعالية الاتصالات وتؤدى إلى تبادل وتداول معلومات ناقصة أو مشوشة ، خوفاً من الإفصاح عن المعلومات الحقيقية الكاملة ، بما يبعث على عدم الاطمئنان .

5 **انخفاض القدرة على الفهم لدى أحد الطرفين أو كلاهما:** حيث تعتبر القدرة على الفهم من أهم الفروق الفردية ، فكلما انخفضت القدرة على الفهم ، كلما ظهرت الصعوبات المترتبة على عدم استيعاب المعلومات المتبادلة ، وبالتالي انخفضت درجة فعالية الاتصالات .

6 **سوء استخدام اللغة:** حيث تؤثر الطريقة التي يستخدم بها الفرد اللغة في عملية الاتصالات على درجة فعاليتها ، وهناك أيضاً ما يسمى بالتعبير الضعيف في صياغة الرسائل Poorly Expressed Message ، حيث أنه قد يحرر المرسل الرسالة بكلمات فقيرة وناقصة الجوهر والمضمون ، واستخدام تراكيب لغوية خاطئة وكلمات غير دقيقة وغير مناسبة للتعبير عن المعنى المقصود ، وهكذا فإنه كلما زادت الجمل الطويلة والمتكررة والمنفية كلما أدى ذلك إلى إعاقة عملية الاتصالات ، مثل (ليس من الأهمية بمكان أن يقول قائل بأن كذا ...) ، (الصحيح أن يقول الفرد من المهم كذا ...) .

7 **وجود مشاكل لمعاني اللغة:** حيث تعتبر معاني الكلمات المستخدمة في عملية الإتصالات من العوامل الهامة ، التي تؤثر على درجة فعاليتها ، فإذا اختفت معاني الكلمات المستخدمة لدى أحد الطرفين أو كلاهما ، وقع ما لا تحمد عقباه ، وتأتى الإتصالات بنتائج مغايرة تماماً للمستهدف منها ، فمثلاً كلمة

(ماشي) تعنى الموافقة في مصر ، في حين أن ذات الكلمة تعني عدم الموافقة في اليمن ، كما أن (السمك) في مصر هو (الحوت) في ليبيا وكذلك (البطيخ) في مصر ، هو (الشمام) في ليبيا ، وكلمة العشية في ليبيا تعنى الوقت الذي يبدأ من العصر حتى المساء ، في حين أن الكلمة في مصر قد تعنى المساء ذاته ، وهكذا .

8 **التشويش اللغوي** ***Semantic Distortion*** : والذي قد يكون مقصوداً أو متعمداً ، وقد يكون بالصدفة ، فمثلاً ماذا يُقصد بالقول (نحن نبيع من أجل القليل) .. فهذا تشويش ، لأنه يثير سؤالاً حول (أقل من ماذا ؟) والنتيجة الحتمية هي الغموض .

ثانياً المعوقات المرتبطة ببيئة العمل

وتنطبق هذه المجموعة من المعوقات بدرجة أكبر على الإتصالات الرسمية داخل المنظمة ، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات، فيما يلي :

1 **الفجوة الواسعة بين العاملين** : حيث يؤدي التفاوت الكبير في مستوى الخبرات والمهارات والمؤهلات بين العاملين داخل بيئة العمل الواحدة ، إلى إستخدام بعض التعبيرات والمعاني غير المفهومة لدى البعض والمفهومة لدى البعض الآخر ، مما يؤثر سلبياً على فهم واستيعاب الرسائل ، وبالتالي إنخفاض درجة فعالية عملية الإتصالات ذاتها .

2 **عدم وجود سياسة واضحة للإتصالات** : حيث يؤدى عدم وجود مثل هذه السياسة الواضحة والمعلنة للإتصالات من جانب إدارة المنظمة ، إلى قيام العاملين بتفسير ذلك على أنه دليل على عدم رغبة الإدارة العليا في وجود نظام سليم للإتصالات بها ، وبالتالي تزداد فرص ظهور تنظيمات غير رسمية مضادة لأهداف المنظمة .

3 **شخصية رجل الإدارة** : حيث يمكن أن يكون رجل الإدارة ، (الرئيس / المشرف) معوقاً للإتصالات ، فإذا كان يعتقد بأن الإتصالات مضيعة للوقت ، أو ليس لديه الميل الإنساني للتعامل مع المرؤوسين والنظر إلى البشر على أنهم أشرار ، وبالتالي لا يتقبل المناقشة معهم ، ولا يرغب في الإتصال بهم والحوار معهم ، وعدم الجدية وضرب المثل والقدوة الصالحة لهم، ففي مثل هذه الحالات ، يصبح رجل الإدارة معوقاً كبيراً للإتصالات الفعالة .

4 **عدم فعالية القيادة** : حيث يمكن أن يكون جميع الرؤساء على كافة المستويات بالمنظمة ، أحد معوقات الاتصالات الفعالة ، وذلك إذا حاولوا منع المعلومات من الوصول إلى العاملين لاعتقادهم بأن ذلك ليس من حقهم أو ليس ضرورياً بالنسبة لهم ، أو أنهم لا يريدون معرفة آرائهم قبل اتخاذ القرارات – خاصة المعنيون منهم بتنفيذها والمتأثرون بنتائجها – وأخيراً ،

إذا كانت القيادة لا تتسم بالجدية والانضباط والنزاهة ، وضرب المثل والقدوة السيئة في كافة الأنماط السلوكية الصادرة عنها ، فإنها بذلك تبعث على الفوضى والبلبلة والشك وعدم الثقة والمصداقية والشعور بعدم الأمان وقتل الطموح ، واكتساب بعضهم لمثل هذه الأنماط السلوكية غير السوية نتيجة للتأثير الإشعاعي لهذه القيادة على التابعين لها ، وبالتالي تصبح القيادة غير الفعالة من أكثر معوقات الاتصالات خطورة ، نظراً لأن تأثيرها السلبي لا يقتصر على الوقت الحاضر ، بل إن هذا التأثير يمتد إلى المستقبل .

ثالثاً المعوقات المادية والتنظيمية

وتنطبق بعض هذه المعوقات على الاتصالات الرسمية بدرجة أكبر ، في حين ينطبق البعض الآخر منها على الاتصالات غير الرسمية – داخل أو خارج المنظمة – بدرجة أكبر ، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي :

1. **قصور وسائل الإتصالات** : حيث يؤدى عدم توافر المناسب من هذه الوسائل ، وكذلك إنخفاض مستوى كفاءة تشغيل المتوافر منها إلى إعاقة عملية الإتصالات ذاتها ، ومن أمثلة وسائل الإتصالات : الفكسملي والتليفون والتلكس والبريد السريع

الدولي والبريد الإلكتروني وكذلك قاعات الإجتماعات المناسبة والمجهزة بالأثاث والأدوات والمستلزمات المطلوبة .

2 **غيبة المسئولية الوظيفية عن الاتصالات :** ويقصد بالمسئولية الوظيفية مدى وجود جهاز وظيفي متخصص ومسئول عن عملية الاتصالات داخل المنظمة – يشرف عليه شخص مسئول ومتخصص – في شكل نظام للمعلومات ، وبالتالي فإن توافر مثل هذا الجهاز الوظيفي والمسئول عن عملية الاتصالات يصبح أمراً ضرورياً لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة وللأطراف المرتبطة بها من خارجها .

3 **خلل الهيكل التنظيمي :** فإذا كان الهيكل التنظيمي ، يعبر عن مجموعة علاقات السلطة والمسئولية والمساءلة بين الوظائف والأقسام والإدارات داخل المنظمة ، فإن أي خلل أو قصور في التحديد الدقيق لهذه العلاقات ، أو تجاهل للمبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عليها ، من شأنه أن يعوق عملية الإتصالات .

4 **التباعد المكاني بين الأفراد :** حيث قد يؤدي تباعد الأفراد مكانياً عن بعضهم البعض ، إلى عدم رؤية بعضهم البعض ، ويصبح المرسل غير متأكد من وصول الرسالة إلى المرسل إليه واستلامه لها ، ويصبح غير متأكد أيضاً من مدى فهمه

واستيعابه لها على النحو المقصود منها ، بالإضافة إلى أن المعلومات المرتدة منه يمكن أن تأتى متأخرة ، بما يؤثر سلبياً على درجة الدقة في إرسال واستقبال المعلومات ، وكذلك على السرعة والجهد والتكلفة الخاصة بعملية الاتصالات .

والواقع ، أن إلمام كل فرد يعمل بالمنظمة بمعوقات فعالية الإتصالات وإدراكه الواعي لكل منها ، يجعله على أُهبة الإستعداد إذا ما كان لديه الدافع لأن يكون متميزاً للتعامل مع كل منها بمهارة وذلك في سبيل التغلب عليها ، أو التخفيف من حدتها بما يجعل منه مقوماً أساسياً لفعالية الإتصالات .

المقومات الأساسية لفعالية الإتصالات

بعد استعراض أهم المعوقات الأساسية للاتصالات الفعالة ، فإنه من الأهمية بمكان تناول أهم العوامل الأساسية التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة فعالية الاتصالات كنشاط جوهري في كافة أنواع المنظمات ، وذلك على النحو التالي :

1 تنمية مهارات الإتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمنظمة خاصة المشتغلين منهم بالعلاقات العامة .

2 تنمية القدرة على تجنب معوقات الإتصالات التي يمكن السيطرة عليها وتقليل الآثار السلبية للمعوقات التي لا يمكن التحكم فيها .

3 التخطيط الجيد للإتصالات ، بحيث يكون هذا التخطيط مبنياً على بحوث ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة ووافية .

4 الإدراك الواعي بأهمية الاتصالات غير الرسمية ، بل وخطورتها والاعتراف الناضج بضرورة وجودها ، وعدم مقاومتها ، والعمل على تدعيمها بما يحقق صالح المنظمة ، وذلك من خلال عدة صور ، مثل السماح بالمشاركة في صنع القرارات ، وعقد الاجتماعات ، وتنظيم الرحلات والزيارات ، وتشجيع العمل النقابي والاجتماعي والترفيهي ، بحيث يمكن في النهاية تطويع الاتصالات غير الرسمية لخدمة الاتصالات الرسمية .

5 العمل على توفير وسائل الإتصالات المناسبة والحديثة ، وتدريب الأفراد على حسن إستخدامها بما يحقق الهدف منها على أحسن وجه ممكن .

6 اقتناع الإدارة العليا بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة/صاعدة /أفقية) بما يساهم في توفير بيئة مواتية للإقناع والاقتناع المتبادل ، من خلال تداول وتبادل المعلومات في كافة الاتجاهات ، وبعث الثقة والمصداقية والطمأنينة لدى جميع العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها ، وبالتالي تصبح الاتصالات بحق جوهر العلاقات العامة الفعالة .

7 الحرص على الالتزام بالوضوح والدقة والبساطة والصدق ، سواء في مجال إرسال أو استقبال المعلومات ، حتى تصبح الرسائل مفهومة ومقبولة ، وبالتالي تزداد معدلات التجاوب السلوكي معها .

8 التركيز المتوازن على كافة أنواع الإتصالات ووفقاً للمواقف المختلفة (الشفهية/ المكتوبة/ الرسمية/ غير الرسمية/ الشخصية/ الجماهيرية/ اللفظية/ أحادية الأبعاد/ ثنائية الأبعاد/ ثلاثية الأبعاد) ، وذلك بإعتبارها جميعاً مكملة لبعضها البعض ، وليست بديلة لبعضها البعض .

9 التقويم الدوري المستمر للنتائج التي تسفر عنها عملية الإتصالات ، وذلك فيما يتعلق بكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها .

ولما كانت الاتصالات الإدارية قد تسفر عن اتفاق – في الاتجاهات أو القيم أو العادات أو الأهداف أو الطموحات – مما يؤدى إلى تكوين الجماعات ، كما أنها يمكن أن تسفر عن اختلاف (صراع) ، فإنه من الأهمية بمكان تخصيص الفصلين التاليين (الثالث والرابع) لموضوع الإدارة الفعالة للجماعات وفرق العمل ، و موضوع الإدارة الرشيدة للصراع التنظيمي .



الفصل الثالث

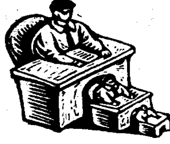
المدير .. والإدارة الفعالة للجماعات وفرق العمل

- مقدمة .
- ماهية الجماعات .
- أسباب تكوين الجماعات .
- خصائص الجماعات وفرق العمل .
- جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية .
- القيادة في التنظيم غير الرسمي .
- تماسك التنظيم غير الرسمي .
- التماسك داخل التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالأداء.
- واجبات الإدارة نحو التنظيمات غير الرسمية .
- مقومات فعالية الجماعات وفرق العمل .



الفصل الثالث

المدير .. والإدارة الفعالة للجماعات وفرق العمل



مقـــدمة

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل لا يكتمل دون النظر إلي الجماعة المحيطة بالفرد داخل بيئة العمل ، إذ أن الفرد يعتبر جزءاً من تلك الجماعة يؤثر فيها ويتأثر بما لديها من قيم ومعايير، فالتنظيم الإداري في الواقع لا يمثل سلوك فرد واحد فقط وإنما يمثل سلوك مجموعة الأفراد الذين يكونون هذا التنظيم – السلوك الجماعي للتنظيم – وسلوك الفرد هو جزء من سلوك الجماعة التي يتعامل معها ، كما أن نسبة كبيرة من الأعمال التي يتم إنجازها إنما هي في الواقع نتيجة لعمل الجماعات ومجهوداتها ، وبالتالي لابد من التعرف علي هذه الجماعات من مختلف الجوانب المكونة لها ، وذلك لمعرفة أثرها علي سلوك الفرد في بيئة العمل .

ويتوقف وجود الجماعة علي مدي توافر إهتمامات وحقائق مشتركة للأفراد المكونين للجماعة ، كأن يكون لدي الأعضاء قدر كبير من التماثل العقلي في الأفكار وطرق التفكير، أيضاً الاشتراك في

مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير الإجتماعية ، بمعني وجود شعور عام بالانتماء إلي الجماعة .

والواقع، أن وجود حقائق مشتركة كالمكان الجغرافي ، كما في الجوار أو مكان العمل أو الدراسة ، أو التماثل في اللون أو السن أو الطبقة الاقتصادية لا يعتبر كافياً لكي نطلق علي عدد من الناس اسم (جماعة) ، حيث يتضمن تكوين الجماعة ، إدراك الفرد أن هناك تشابه بينة وبين بقية الأعضاء ، وأنهم ينتمون إلي نفس النوع، وبهذا يتخذ الفرد من الجماعة التي ينتمي إليها إطاراً دلالياً لأفكاره وأعماله وسلوكه ، أي أن وحدة الجماعة السيكولوجية تتوقف علي إدراك أعضائها بأنهم ينتمون إليها ، بالإضافة إلي وجود الحقائق والاهتمامات المشتركة السابق الإشارة إليها .

ويعتبر وجود الجماعات داخل التنظيمات حقيقة لا يمكن تجاهلها ، ولا تستطيع الإدارة أن توقف هذا النوع من الجماعات ، كما أن تأثيرها علي أداء التنظيم واضح لا يمكن تجاهله ، فقد أوضحت كثير من الدراسات أثر الدور الذي تقوم به الجماعات علي سلوك الأفراد في العمل الذي يقومون به سواء من حيث الظروف المحيطة بهذا العمل أو طريقة أداء الفرد للعمل نفسه ، أو من حيث بقاء الفرد أو تركه للعمل في التنظيم .

فمن حيث استقرار الفرد في العمل مثلاً ، فقد أشارت الدراسات إلي أن الفرد يميل إلي البقاء في التنظيم لأنه يجد في الجماعة التي ينتمي إليها إشباعاً لبعض حاجاته ورغباته مما يخلق لديه الاطمئنان بجدوى وفائدة الانتماء إلي هذه الجماعة .

كما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ، لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين ؛ بل لابد أن يقيم نوعاً من العلاقات التي تختلف من حيث درجة الشمولية باختلاف الأفراد أنفسهم ، وقد تتطور هذه العلاقات لتشمل نواحي أساسية في حياة الإنسان ، وتكون ذات أثر فعال في أنواع السلوك الذي يقيمه مع الغير ، وإذا كانت هذه العلاقات تنشأ بحكم التكوين الاجتماعي ، فإنها تنشأ أيضاً بحكم تبادل المصالح بين الأفراد ؛ ففي العمل مثلاً لابد أن يتصل الأفراد ببعضهم البعض لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، وهذا الاتصال في حد ذاته يؤدي إلي نشوء علاقات مختلفة بين الأفراد .

ماهية الجماعات

تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة فيما بينها من حيث نظرتها إلي المقصود بالجماعة ؛ فمنها ما ينظر إلي الجماعة علي أساس الأهداف التي تسعي إلي تحقيقها ، ومنها ما ينظر إلي الجماعة علي أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة ، حيث عرفها

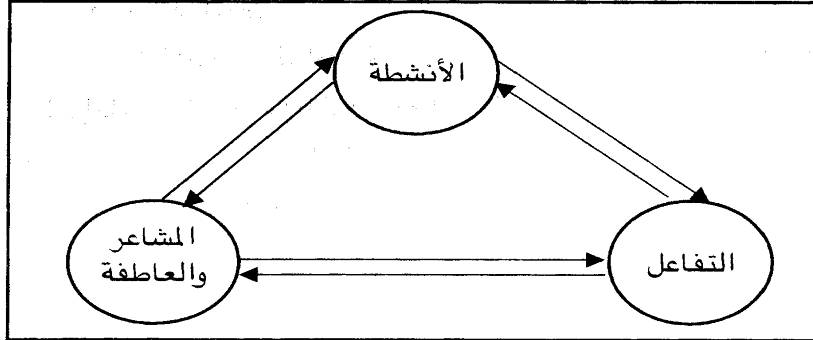
البعض بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد ، يتقاسمون قيماً واحدة ، ويؤدون أدواراً متخصصة ، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة .

كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلي أهدافهم التي يسعون إلي تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة .

وبالتالي ، فإن تكوين الجماعات داخل التنظيم الإداري وانسجامها وفعاليتها يتوقف علي مدي تعامل الأفراد وتقابلهم وجهاً لوجه ومدي اعتمادهم علي مجموعة من القيم والمعايير والأهداف المشتركة – الضوابط الخفية للجماعة – التي يتوقف عليها تماسك الجماعة ، كما أن التفاعل الذي يتم بين أفراد الجماعة نتيجة الأنشطة المختلفة التي يزاولونها تعتبر مكوناً أساسياً للجماعة ؛ إذ بدونه لا يمكن أن نكون أمام مسمي للجماعة .

وهذا يعطينا فكرة عن التجمعات المختلفة التي تتم في مواقف مختلفة ، دون أن يكون هناك تفاعل بينهم ؛ فتجمع الطلاب أمام كافتيريا الكلية لا يعني أنهم يكونون جماعة ، نظراً لغياب عنصر التفاعل ومزاولة النشاط فيما بينهم ، كما أن عنصر الشعور والعاطفة الذي يُكنه كل فرد للجماعة وتفانيه في تحقيق أهدافها لا

يتوافر في مثل هذه الحالة ، وتتضح أهمية العلاقة بين العناصر الثلاثة (التفاعل ، النشاط ، الشعور والعاطفة) وذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (5)
ديناميكية الأنشطة والتفاعل والمشاعر والعاطفة

هذا ، وتعتبر هذه العناصر من المكونات الأساسية للجماعة ، فالأنشطة هي عبارة عن مجموعة الوقائع التي تصدر من كل فرد من أفراد الجماعة داخل التنظيم وذات العلاقة بالعمل الذي يمارسه ، في حين أن التفاعل هو مجموعة ردود الأفعال الناتجة عن نشاط أو سلوك العاملين داخل التنظيم ، فالأحاديث التي تتم بين العاملين تشكل نوعاً من التفاعل ، كما أن تبادل المعلومات حول العمل الذي

يقومون به هو أيضاً نوع آخر من التفاعل ، ويعتمد نوع التفاعل على طبيعة العمل ، فبعض الأعمال التي يقوم بها الفرد تتطلب تفاعلاً مستمراً مع العاملين ، كما أن البعض الآخر قد يتطلب تفاعلاً محدوداً مع العاملين .

أما الشعور والعاطفة فهو عبارة عن مجموعة الأحاسيس والعواطف التي يكنها الفرد نحو أهداف الجماعة التي ينضم إليها ، ومقدار تفانيه في سبيل تحقيق أهدافها ، وهذا الشعور ذو علاقة طردية مع درجة انتماء الفرد للجماعة ، حيث أنه كلما كان هذا الشعور قوياً ، أدى إلى زيادة تمسك الفرد بالجماعة ، والعكس صحيح .

أسباب تكوين الجماعات

هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر تكوين الجماعات وتبرر إنضمام الأفراد إليها ، وأهم هذه الأسباب هي :

1 إشباع الرغبات :

حيث لكل فرد منا عدة حاجات يريد إشباعها ، وعدة هوايات يريد مزاولتها ، والجماعة هي في الواقع مصدر أساسي لإشباع هذه الحاجات ، ومجال كبير لمزاولة تلك الهوايات ، فمثلاً يلتحق الفرد بعضوية نادى رياضي ، لأنه يهوى رياضة معينة ويحرص على

الاستمرار في ممارستها ، وينضم إلى مجموعة من المثقفين لديهم رغبة في مناقشة الأمور وفلسفة الأشياء ، من خلال الصالون الثقافي، طالما أنه يريد أن يشبع حاجاته العقلية للمعرفة والتفكير ، ويُقبل الموظف على عضوية جماعة من زملائه يمارسون عدة أنشطة خارج العمل ؛ مثل التنزه والصيد والرحلات ، طالما أن ذلك يشبع حاجاته الاجتماعية .

2 الصداقة والزمالة :

عادة ما يشعر الموظف بالضيق والقلق إذا لم يُقِم علاقات اجتماعية مع غيره من زملائه الموظفين ، وقد يتولد لديه إحساس بأن المنظمة تعتبره مجرد رقم أو اسم في كشوف الرواتب ، في حين أن انتمائه لجماعة معينة داخل بيئة العمل يجعله يشعر بأنه عضو معترف به ، يمكنه أن يتحدث فيصغي له الآخرون ، ويشكو فيتعاطفون معه ، ويفرح فيجاملونه ، ويحزن فيواسونه ، وإذا أصابه ملل من تكرار عمله ، يجد في صحبته للآخرين متنفساً وتجديداً للنشاط والحيوية .

3 المساعدة والعون :

لا شك أن هناك أسئلة كثيرة تدور في ذهن الموظف الجديد حين يلتحق بعمله ، فهو يريد أن يعرف شيئاً عن المشرف الذي يعمل تحت رئاسته ، والطريقة التي يتبعها هذا المشرف في التعامل

مع مرؤوسيه ، وأسلوبه في تقدير كفاءتهم وتقييم أعمالهم ، كما أنه يريد أن يعرف المزايا والخدمات التي توفرها المنظمة لعامليها ، والقواعد السلوكية المقبولة ... وغيره الكثير .

والواقع ، أن هذا الموظف الجديد يجد حرجاً في أن يسأل رئيسه عن كل هذا ، أو ربما لا يعطي له رئيسه المعلومات الكافية عن كل ما يريد أن يعرف ، نتيجة ضيق وقته أو انشغاله بما هو أهم ، لذلك يلجأ الموظف إلى أقرانه ليحصل منهم على ما يريد من معلومات ، وقد يمتد العون الذي تقدمه الجماعة إلى أعضائها من خلال مساعدة الموظف الجديد المنتمي إليها في أدائه لعمله ، وإرشاده إلى أحسن طريقة للأداء ، وأسهل أسلوب للإنجاز ، فضلاً عن أن أداء العمل مع جماعة يمكن أن يسهل على الفرد ممارسته لأعباء وظيفته ويقلل الملل المترتب عليها ، أو يخفف من صعوبتها .

4 الأمن والحماية :

يزخر تاريخ جماعات العمل بأمثلة كثيرة تقدم فيها الجماعة حماية لأعضائها من بعض الممارسات السلبية للتنظيم الرسمي ، أو ضد سياسة متعسفة أو غير عادلة لمشرف معين ، فكم من مرة تصدت الجماعة لزيادة ساعات العمل عن النصاب القانوني أو إدارة الورديات بشكل يزيد عن معدلات استهلاك الأصول البشرية ، وكم تكتلت لإنصاف عضو أساء المشرف معاملته أو أهدر حقه ،

ولجأت إلى النقابات خاصة في أوروبا الغربية وأمريكا لتجرى مع الإدارة مساومة جماعية تعيد للعاملين حقوقهم وتنصفهم في الحصول على حقوقهم.

ويمكن أن تأخذ الحماية صوراً أخرى مثل تدارك المجموعة لخطأ عضو فيها، والإسراع بإصلاحه قبل أن يكتشفه المشرف، كما يمكن أن ترشد الجماعة أحد أعضائها إلى ما يجب عمله إزاء مشكلة معينه حتى لا يضار أو يوقع عليه الجزاء.

5 التقدم والمنافسة :

حيث يمكن أن يقبل موظف على عضوية جماعة معينة نتيجة إعجابه بأعضائها وبطريقتهم في أداء العمل، وتنافسهم وتسابقهم على إتقانه، ويجد في انتمائه لهذه الجماعة وعضويته فيها تحدياً لقدراته واختباراً لطموحه، وفرصاً لتحقيق تطلعاته، ويعتقد أن الجماعة ستحفزه على بلوغ أهدافه، وتحفظ له توازنه الفكري، وتدعم له صورته عن ذاته، وتزوده بالمجال الذي يمكنه أن يطلق فيه طاقاته، مثال الطالب الذي يريد أن يحصل على تقديرات عالية من النجاح غالباً ما ينتمي إلى جماعة من الطلاب المتنافسين ذوى الطموح المرتفع والتفكير المتطلع والعقلية التحليلية، ولديهم دافعاً قوياً للإنجاز والتحصيل، وذلك اقتناعاً منه بأن العقول تضئ بعضها البعض وتستضئ ببعضها البعض.

6 تبادل المعلومات :

حيث يمكن للفرد معرفة ما يدور حوله إذا انضم إلى جماعة أو أخرى ، لأن الأعضاء يتبادلون كمية هائلة من المعلومات عن مختلف الأمور في المنظمة (سياساتها ، نظام الترقيات فيها ، التطويرات المستقبلية والحوافز ، الإجازات ، الرحلات والمصايف ... الخ) كما تتكون المعلومات أيضاً من آراء وإشاعات يتبادلها أعضاء الجماعة عن رؤسائهم وزملائهم ، ويحرص الفرد على أن يلم بما يحدث ، وبما يمكن أن يحدث حتى يتسنى له أن يستعد وفقاً لما يتلقاه من معلومات أو ما يسمعه من حقائق وآراء وإشاعات ، وباختصار فإنه يحب أن يكون في (الصورة) باستمرار - إشباعاً لغريزة حب الاستطلاع - وسبيله إلى ذلك أن يكون عضواً في جماعة يتلقى منها المعلومات وينقلها إلى الآخرين ويتصرف على ضوئها ، وفي هذا الصدد يقول كيرت لوين : إن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد هي الأرض التي يقف عليها .

خصائص الجماعات وفرق العمل

تتسم الجماعات بمجموعة من الخصائص ، يمكن استعراضها على النحو التالي :

1 الأهداف :

وهي النتائج التي يسعى أعضاء الجماعة إلى تحقيقها ، وقد تكون هذه الأهداف عامة ، أي تتعلق بالجماعة كلها (جميع أعضائها) ، مثل حمايتها ودرجة تماسكها ، الأهداف ذات الصفة المشتركة ، التي يتفق جميع الأعضاء على تحقيقها ، مثل زيادة الأجور كما قد تكون هذه الأهداف فردية ، وهى التي تتعلق بكل فرد على حده ، وتفسر أسباب انضمامه للجماعة ذاتها .

2 المبادئ :

يخضع الأفراد داخل الجماعة إلى مجموعة من المبادئ التي يتم غرسها في نفوسهم بواسطة القيادات العليا في هذه الجماعات حيث تعتبر هذه القيادات بمثابة الموجه لسلوك الأفراد بها ، وقد تكون تلك المبادئ ذات صفة عدوانية أو هجومية إذا وجدت الجماعة أن أهدافها لم تتحقق ، كما أنها قد تأخذ الصفة السلمية والتفاهم دون اللجوء إلى استخدام أساليب العنف والقسوة ، وتتوقف درجة أهمية مبادئ الجماعة على نوع الأهداف التي يريدون تحقيقها ، فكلما كانت هذه الأهداف تحتل درجة كبيرة من الأهمية لدى الجماعة ، كلما زاد تمسكهم بها ومطالبتهم بتحقيقها وبذل كل الجهد للوصول إليها .

3 القيادة :

تعتبر القيادة من أهم المكونات الأساسية للجماعة ، إذ يتوقف كيفية توجيه الجماعة نحو تحقيق أهدافها ، ودرجة التماسك والتفاعل القائم بين أعضائها ، على نوعية القيادة داخل هذه الجماعة ، كما أن التلاحم القائم بين القيادة والجماعة أصبح يشكل أهمية واضحة في مدى بقاء الجماعة وتحقيقها لأهدافها مع ما تواجه من تحديات تهدد بقاءها واستمرارها ، كما تعتبر القيادة السليمة النابعة من الأفراد أنفسهم والقائمة على الولاء والإخلاص للعمل مقوماً أساسياً يعتمد عليه في القضاء على كل خلاف يؤدى إلى تهديد وانقسام الجماعة .

4 المعايير :

وهى عبارة عن مجموعة من القواعد غير المكتوبة Norms التي تنظم تصرفات وسلوك الجماعة ، وتأخذ صفة الإتفاق بين أعضاء الجماعة على تحديد أنماط سلوكية معينة يجب الإلتزام بها من قبل جميع الأعضاء ، ولا يجوز لأحد الخروج عنها إذا كان حريصاً على استمرار عضويته في الجماعة .

وتستخدم الجماعة عدة أساليب للتأثير على الأفراد ، وإجبارهم على التقيد بهذه المعايير ، فقد تستخدم الجماعة أسلوب الإقناع مثلاً للتأثير على الفرد بضرورة مراعاة الإلتزام بهذه المعايير ، وإن لم يجدي ذلك ، فقد تلجأ إلى وسائل أخرى كالضغط ، والمضايقة

في العمل ، كما قد تستخدم وسائل العنف كإجراء أخير لنبذه بإعتباره عضواً غير صالح .

ومن الخصائص التي تميز معايير الجماعة ما يلي :

أ أنها تتطور مع نشأة الجماعة ، وتأخذ في القوة والمتانة مع مرور الزمن وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة ، ووجود ما يهدد استقلالهم وكيانهم مما يتطلب التصدي لها بسرعة ، وذلك بتبني مجموعة من المعايير التي تؤمن لهم الحماية والإستقرار.

ب أن المعايير المشتركة بين أعضاء الجماعة تتعلق فقط بالبيئة التي يعملون فيها ولا يخضع الفرد في سلوكه خارج التنظيم لهذه المعايير التي يعتقد جميع الأفراد أنها مهمة وتتناول مصالحهم المشتركة في التنظيم مثل وجود معايير معينة للأداء يجب على جميع أفراد الجماعة الإلتزام بها .

وقد أوضحت كثير من الدراسات أن درجة الإلتزام التي يوليها الفرد لهذه المعايير تخضع لعدة عوامل أهمها :

أ الصفات الشخصية للفرد ، من حيث درجة الذكاء ونوع الإتجاه الموجود لديه ، وكذلك الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية والتي تتحكم في قدرة الشخص على الامتثال لهذه المعايير ومدى تمسكه بها .

ب خصائص الجماعة من حيث الحجم ودرجة التفاعل والاتصال فيما بينها والتلاحم والتماسك السائد بين أفرادها ، تتحكم في درجة امتثال الفرد لمعاييرها وقواعدها ، أيضاً عدم وضوح الأوامر الصادرة من الإدارة تثير في الفرد الرغبة في الامتثال لمعايير الجماعة حيث يجد فيها الحماية والأمن .

5 الحجم :

وهو عبارة عن العدد الذي تتكون منه الجماعة ، وتتفاوت الجماعات في أعدادها وفقاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك نوع الأعمال التي تقوم بها ، كما أن نوعية الأفراد والقيادة داخل الجماعة تلعب دوراً كبيراً في تحديد العدد المناسب للجماعة ، وقد حاولت عدة دراسات أن تحدد العدد الملائم من الأفراد والذي يساعد على القيام بمهمتها بكفاءة وفعالية ، ويحقق التفاعل بين أعضائها ويقلل من ظهور جماعات فرعية داخل الجماعة الأصلية ، ولكن تبين من هذه الدراسات صعوبة وضع معيار ثابت لأن ذلك يخضع لمجموعة مختلفة من العوامل ، فقد وجد أن هناك علاقة إيجابية بين درجة الرضا وحجم الجماعة فكلما كان العدد صغيراً كلما أدى ذلك إلى ارتفاع درجة الرضا بين الأعضاء ، مما يعمل على زيادة التلاحم والترابط بينهم والعمل بروح الفريق ، أيضاً سرعة تبادل المعلومات والآراء حول الأعمال التي يقومون بها .

كما وجد أن الأعمال الروتينية والمتكررة تزداد إنتاجيتها بزيادة العدد ، حيث أنها أعمال تتسم بالسهولة والوضوح ولا تحتاج إلى إستخدام قدرات الفرد الإبتكارية بعكس الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتي تعتمد على إستخدام قدرات الفرد الذهنية والفكرية فإنها تتطلب أعداداً قليلة لأن زيادة العدد يؤدى إلى الإقلال من الإنتاج .

6 الأنشطة :

يعتبر النشاط الذي تزاوله أي جماعة هو السمة الرئيسية لهذه الجماعة ، سواء كان هذا النشاط يدوياً أو ذهنياً ، فكل حركة أو مجهود يتطلبه العمل يقوم الفرد بأدائه يكون بذلك قد قام بنشاط داخل الجماعة ويختلف الأفراد في درجة حماسهم وتفانيهم في هذه الأنشطة ، فهناك أفراد يبذلون جهوداً ملموسة ، بينما يلجأ البعض إلى تقديم أدنى حد من الجهد ، وقد تكون هذه الأنشطة معتمدة على بعضها البعض ، بحيث يكون نشاط كل فرد مكمل لنشاط الفرد الآخر ، كما في خطوط الإنتاج في المصانع الكبرى ، وبجانب هذه الأنشطة ذات العلاقة بالعمل فإن الجماعة تقوم بأنشطة أخرى خارج نطاق العمل ، فاجتماع الأفراد في فترات الراحة وتبادلهم الأحاديث فيما بينهم حول الوضع في العمل الذي يقومون به جزء من الأنشطة التي يمارسها الأفراد داخل الجماعة ، ومن ثم فإن هذه

الأنشطة تكون أساساً لقيام نوع من التفاعل بين الأفراد أثناء ممارستهم لهذه الأعمال ، مما ينتج عنه أنواعاً مختلفة من العلاقات الفردية والجماعية . ومن ثم يمكن القول بأن الأنشطة هي الأساس في تحقيق التفاعل الذي يحدث بين الأفراد بعضهم بعضاً .

7 **التفاعل :**

لا يمكن أن يتم تحقيق أي نوع من التلاحم والتكيف بين أفراد المجموعة بعضهم البعض دون أن يكون هناك نوع من التفاعل فيما بينهم ، فهو الوسيلة التي تقوي درجة التلاحم بين الأفراد وتزيد من تكيف الفرد مع زميله ، وذلك عن طريق الإتصالات وتبادل المعلومات ، وتعتبر اللقاءات والاجتماعات التي تتم بين الأفراد نوعاً من التفاعل ، إذ أنها تحتوي على معلومات يتبادلها الأفراد فيما بينهم مما يؤثر على سلوك الفرد في عملية التفاعل التي تحدث بين الأفراد .

8 **الشعور والعاطفة :**

ويمثلان ما يكنه الفرد من عواطف وإحساس إيجابي أو سلبي نحو أهداف الجماعة تدفعه إلى البقاء في هذه الجماعة والالتزام بمبادئها ومعاييرها أو الرجوع عنها ، وتزداد درجة ولاء الفرد للجماعة بزيادة دافع الشعور والإحساس تجاه أهدافها ، وتؤثر على درجة الإحساس والشعور هذه مقدار الحاجة التي يعتقد الفرد أن

الجماعة سوف تحققها له ، فكلما زادت طموحات الفرد بالنتائج التي سوف تحققها له الجماعة ، زادت درجة شعوره الإيجابي نحو الجماعة ، وتقل درجة هذا الشعور كلما قلت درجة الطموح التي يضعها على الجماعة في تحقيق أهدافه .

9 تقسيم الأعمال بين أفراد الجماعة :

تقوم الجماعة بتحديد الأعمال التي يقوم بها الأفراد بحيث يكون كل شخص مسئول عن إنجاز عمل معين ، فهو يتحمل المسئولية كاملة نيابة عن الجماعة في إنجاز العمل الموكل إليه ويساعد تقسيم العمل على سرعة إنجاز الأعمال ، وكذلك مراعاة متطلبات العمل ، وتحديد المسئولية عن إنجازه ، وكذلك تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات والقضاء على الازدواجية في العمل.

10 الرقـــابة :

تقوم الجماعة بوضع مجموعة من المعايير الرقابية بهدف التأكد من أن الأفراد يمتثلون لقيمها ومعاييرها وأنماط السلوك التي اتخذتها الجماعة كوسيلة لتحقيق أهدافها وتختلف أساليب الرقابة التي تستخدمها الجماعة فقد تكون عن طريق التأنيب والتوبيخ لأول مرة لكل مخالف لهذه القواعد ، وقد تلجأ إلى إستخدام أسلوب العزلة حتى يشعر بفقد الجماعة وبحاجته إلى العودة إليها ، وفي ظل

وجود هذه الوسائل الرقابية، فقد يكون الشخص غير راغب في بعض معايير هذه الجماعة إلا أنه يجد نفسه مضطراً لقبولها والامتثال لها ليس خوفاً من رقابة الجماعة وإنما لوجود رقابة اجتماعية على سلوك الجماعة ، مما يضطر الإنسان إلى قبول ما يصدر إليه من تعليمات وأوامر وتنفيذها بالرغم من عدم اقتناعه بها .

جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية

عادة ما يؤدي التحاق الفرد بالعمل وتقدمه فيه ، إلى مشاركته كعضوٍ في عدد من الجماعات داخل العمل – سواء كانت رسمية أو غير رسمية – وفي المنظمات الكبيرة يوجد عدد كبير من كلا النوعين ، التي يمكن أن ينتمي إليها الفرد العامل في آن واحد .

أ جماعات العمل الرسمية :

وهى التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم ، وعادة ما تكون مفروضة عليهم ، وليس لهم يد في اختيارهم لها ، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات ، والتي تتحدد أساساً من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل .

وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية بما يلي :

1 عادة ما يقضى الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل .

2 عادة ما يعين قائد/ رئيس للجماعة بموجب قرار صادر من سلطة عليا ، أو بموجب انتخابه من أفراد الجماعة وفقاً لأسس موضوعه ومحدده .

3 سلوك العاملين في الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها .

4 للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد ، يجب أن يرتفع ويرتقى إليه أعضاء الجماعة ، وقد يكون هذا المستوى مكتوباً وصريحاً أو ضمنياً وغير صريح ، وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجيه وإرشاد العامل الذي ينخفض سلوكه وأدائه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار – التهديد – الخصم ... الخ) .

5 تتم الإتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقاً لخطوط السلطة والمسئولية التي توضحها الخريطة التنظيمية للمنظمة .

6 تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم ، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والإجتماعية والذاتية .

7 تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لها والعمل في جهات أخرى ، أو نتيجة للنقل أو ترك

الخدمة والإحالة للمعاش ، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر.

ب جماعات العمل غير الرسمية :

بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية ، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعداد أقل من العاملين ، ومن أمثلة هذه الجماعات ، ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سوياً وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار ، أو ذهاب عدد منهم وعودتهم من العمل سوياً كل يوم ، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو في المقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة ، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ، ليشكلوا جماعات عمل غير رسمية ، خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين (الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية) ، وإذا كان هناك توافق في الاهتمامات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها .

القيادة في التنظيم غير الرسمي

يمكن تعريف القائد في التنظيم غير الرسمي بأنه الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيراً عميقاً على أفراد جماعته غير الرسمية ،

وعلى أنشطتهم التي يمارسونها داخل هذا التنظيم ، كما أنه يتأثر بهم في نفس الوقت ، بمعنى أن التأثير عملية متبادلة بحيث تجعل أفراد التنظيم ينظرون إلى هذا القائد على أنه :

أ الفرد الذي يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم السلوكية وطموحاتهم ومعاناتهم .

ب أكثر الأعضاء إيماناً بالقيم الأساسية للتنظيم غير الرسمي .

جـ أن القائد من وجهة نظرهم هو أكثر الأفراد قدرة على التعبير عن آرائهم ، وأكثرهم قدرة على الدفاع عن مصالحهم وأكثرهم قدرة على حسم الخلافات التي يمكن أن تنشأ بينهم .

د أن القائد أصبح كذلك بمحض اختيارهم ، ودون أن تعينه سلطة عليا ، تطبيقاً للحكمة القائلة (سيد القوم خادمهم) .

والواقع ، أن هناك أسباب تؤدى إلى ظهور القيادة في التنظيم غير الرسمي أهمها ما يلي :

1 قيام الإدارة بوضع العراقيل والصعاب أمام الأفراد لتحقيق أهدافهم .

2 وجود تهديد خارجي لكيان الأفراد كمجموعة مثل إلغاء اللجان النقابية داخل المنظمة .

3 حدوث عدم استقرار وخلل داخلي بالمنظمة .

تماسك التنظيم غير الرسمي

يمكن تعريف التماسك بأنه تعبير عن درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها ، حيث كلما زادت درجة انجذاب الأفراد للجماعة كلما زادت درجة تماسك الجماعة ذاتها والعكس صحيح وهناك عدة عوامل تؤثر على درجة تماسك الجماعة أهمها ما يلي :

1 مدى التقارب بين أفراد (أعضاء) الجماعة ، فكلما زاد التقارب بينهم كلما زادت درجة التماسك .

2 طبيعة أهداف الجماعة ، كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما زادت درجة التماسك .

3 درجة التعاون السائدة بين الأعضاء ، فكلما زادت درجة التعاون بينهم كلما زادت درجة التماسك للجماعة .

4 النجاح المتكرر في تحقيق أهداف الجماعة يؤدي إلى زيادة درجة تماسكها .

5 نوع القيادة داخل الجماعة ، فكلما كانت هذه القيادة ديمقراطية مشاركة كلما زادت درجة تماسك الجماعة ، والعكس صحيح كلما كانت القيادة أتوقراطية .

6 نوع شبكات الإتصال السائد داخل الجماعة ، فكلما زادت الحرية في الإتصال بالآخرين من الأعضاء كلما زادت درجة التماسك للجماعة ، والعكس صحيح .

وأخيراً ، فإن التنظيمات غير الرسمية المتماسكة تحقق عدة مزايا ، أهمها :

أ زيادة درجة استقرار التنظيم غير الرسمي ذاته .

ب زيادة شعور الفرد بالاستقرار لأنه ينتمي إلى تنظيم مستقر وثابت .

جـ زيادة طاقات الأفراد على العمل .

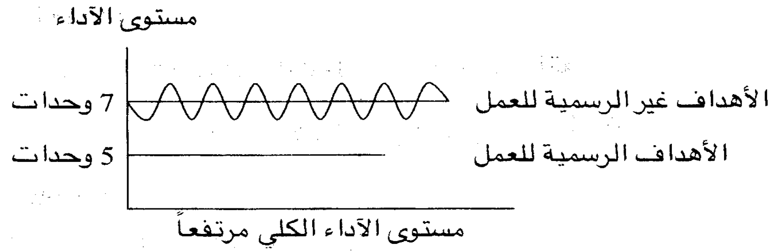
د زيادة قدرة الجماعة على التأثير على أعضائها في كثير من الجوانب خاصة مستوى الأداء .

التماسك داخل التنظيم غير الرسمي وعلاقته بمستوى الأداء

إن التنظيم المتماسك هو ذلك التنظيم الذي يستطيع أن يحدد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيق الأهداف وأيضاً يستطيع أن يؤثر على سلوك أعضائه ويوجه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف الجماعة .

والواقع أن أهم النواحي التي يؤثر فيها التنظيم غير الرسمي على سلوك أعضائه هي التي تتعلق بمستوى الأداء (أداء العمل) ، ويتضح ذلك من خلال ما هو مبين بالأشكال الثلاثة التالية :

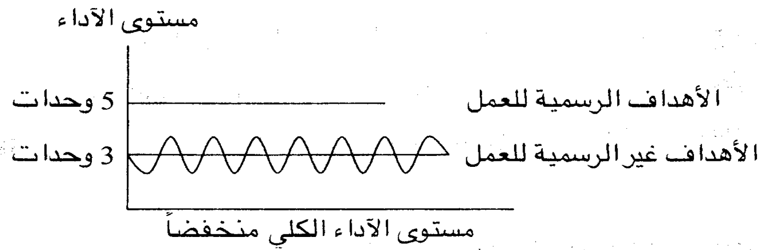
توضيح تأثير تماسك التنظيمات غير الرسمية على مستوى الأداء .



شكل رقم (6)

التأثير الإيجابي للتنظيمات غير الرسمية المتماسكة على مستوى الأداء

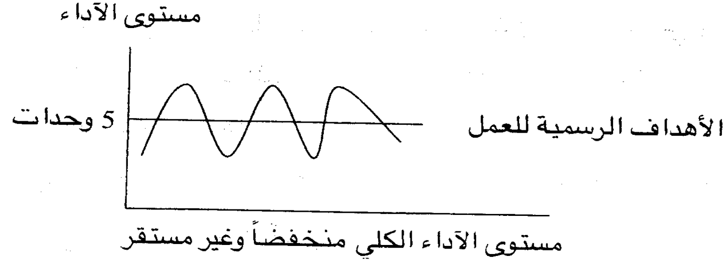
ملحوظة : التعرجات توضح الانحرافات الطفيفة عن الأهداف غير الرسمية المحددة بواسطة أعضاء التنظيم غير الرسمي المتماسك .



شكل رقم (7)

التأثير السلبي للتنظيمات غير الرسمية المتماسكة على مستوى الآداء

ملحوظة : التعرجات توضح الانحرافات الطفيفة عن الأهداف غير الرسمية المحددة بواسطة أعضاء التنظيم غير الرسمي المتماسك .



شكل رقم (8)

تأثير التنظيمات غير الرسمية المفككة على مستوى الأداء

ملحوظة : التعرجات توضح الانحرافات الكبيرة عن الأهداف غير الرسمية المحددة بواسطة أعضاء التنظيم غير الرسمي المفكك وليس هناك اتفاق عام في المتوسط بين أعضاء هذا النوع من التنظيم .

وعلى ذلك ، فإذا كان التنظيم غير الرسمي متماسكاً ، فإنه يؤثر على أداء المنظمة بدرجة كبيرة - إما بالزيادة أو النقصان - وهذا يتوقف على المستوى الذي يضع عنده التنظيم غير الرسمي أهدافه التي تتعلق بالأداء بالمقارنة بمستوى الأداء الذي يحدده التنظيم الرسمي .

حيث أنه ، إذا حدد التنظيم غير الرسمي الأداء عند نقطة أقل من مستوى الأداء الذي حدده التنظيم الرسمي ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح منخفضاً أو فقيراً ، وذلك بسبب تمسك أعضاء التنظيم

غير الرسمي بمستويات الأداء التي يحددها التنظيم غير الرسمي وإذا زادت عن تلك المستويات التي يحددها التنظيم الرسمي ، فإن أداء المنظمة كلها يصبح مرتفعاً .

ولهذا ، فإن دراسة مستوى الأداء الذي يحدده التنظيم غير الرسمي يزيد بلا شك من قدرة المدير على السير بأداء القسم أو الإدارة التابعة له على نحو أفضل ، كما أن الأسلوب الذي يستخدم لمعالجة الأداء المنخفض للتنظيم الرسمي يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمي ذاته وما إذا كان متماسكاً أم غير متماسك .

واجبات الإدارة نحو التنظيمات غير الرسمية

لما كانت التنظيمات غير الرسمية هي بمثابة الأمر الواقع ، نظراً لأنها موجودة في مختلف أنواع المنظمات ، بل وداخل جميع الأقسام والإدارات ، وتمارس عملها كل يوم ، بل وطوال اليوم ، فإن الإدارة الرشيدة عليها مجموعة من الواجبات الأساسية اللازم القيام بها حيال هذا النوع من التنظيمات ، وأهم هذه الواجبات الأساسية هي :

1 الاعتراف بوجود التنظيمات غير الرسمية كحقيقة قائمة لا يمكن إنكارها أو التغاضي عنها .

2 عدم اللجوء إلى محاربتها أو استفزازها .

3 حصر وتصنيف التنظيمات غير الرسمية وفقاً لدرجة تماسكها (متماسكة/ غير متماسكة) .

4 تركيز الإهتمام على التنظيمات غير الرسمية المتماسكة بدرجة أكبر من التنظيمات غير المتماسكة .

5 العمل على تعديل/ أو تغيير أهداف هذه التنظيمات من خلال الإعتماد على قياداتها .

6 العمل على إشراك هذه التنظيمات في صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال الاستنارة بآراء قياداتها وبعض الشخصيات البارزة فيها .

7 العمل على إستخدام التنظيمات غير الرسمية كقناة لإيصال بعض المعلومات .

8 محاولة جذب التنظيمات غير الرسمية للدخول تحت مظلة العمل الرسمي قدر الإمكان ، وذلك من خلال بعض الصيغ القانونية والتنظيمية والإجرائية ؛ مثل نظام النقابات العمالية في المصانع والأسر الجامعية في الكليات والمعاهد .

مقومات فعالية الجماعات وفرق العمل

في ضوء ما سبق استعراضه من محاور أساسية لموضوع الجماعات وفرق العمل ، فإنه يمكن تحديد مجموعة من المقومات التي تجعل الجماعات (رسمية/ غير رسمية) قادرة على زيادة درجة قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح ، وأهم هذه المقومات هي :

1 وضوح الأهداف وفهمها من جانب الأعضاء :

حيث يمكن أن تنبثق الأهداف من الجماعة أو تفرض عليها، كما يمكن أن تكون واقعية ومتناسبة مع طاقات أعضاء الجماعة ، أو تكون غير واقعية بالمرة ، والجماعات الفعالة هي التي تراجع بإستمرار وبصدق أهدافها ، كما تربط عملها المباشر بأهدافها بعيدة المدى ، وهى التي لديها القدرة على تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف أعضائها (إشباع حاجات الأفراد) .

2 المرونة في إختيار طرق العمل اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة :

حيث يمكن للجماعة إدخال تعديلات أو تغييرات على الوسائل والطرق والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف وفقاً للمستجدات التي تطرأ على ساحة العمل الإداري ، بمعنى أنها تكون

قادرة على تنويع وسائلها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية الداخلية/ الخارجية الجديدة.

3 الوصول إلى درجة عالية من التفاهم والإنسجام بين أعضائها:

حيث تزداد درجة التوافق بين الأعضاء في الإدراكات والإتجاهات والمفاهيم والأفكار والقيم والعادات والطموحات والتطلعات .

4 القدرة العالية على المبادرة والمبادأة واتخاذ قرار رشيد:

ويتأتى ذلك من خلال احترام وجهة نظر الأقلية وضمان اشتراك جميع الأعضاء في عملية صنع القرارات ، وتوقع ما يمكن أن يطرأ من متغيرات جديدة نابعة من بيئة العمل الداخلية أو الخارجية ، والاستعداد الإيجابي للتعامل معها وهى في مهدها ، وقبل أن يستفحل خطرها ، وهنا عليك أن تحذر من دفع أعضاء الفريق إلى اتخاذ قرارات بتسرع شديد .

5 التكامل بين أهداف الجماعة وأهداف أعضائها :

ويمكن تحقيق ذلك من خلال السعي نحو إحداث توازن متناسب بين الأداء الكلى للجماعة من ناحية ، وإشباع الحاجات الفردية لأعضائها من ناحية أخرى .

6 توفير الفرص الكافية لجميع أعضاء الجماعة لتحمل مسئوليتهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة :

وذلك من خلال تقديم الأفكار وتوليد البدائل ، وتقديم التسهيلات ، وبذل الجهود ، وتكثيف المبادرات ، بشكل يجعل الجماعة وحدة متكاملة كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً .

7 عدم وجود تسلط من جانب القائد أو أي عضو من أعضاء الجماعة :

حيث ينبغي على القائد التركيز على تنمية روح الفريق ، بما يتمشى مع إدراكه الواعي للفروق الفردية بين الأعضاء ، ومعالجة أية فجوات في أداء الجماعة بحكمة ويقظة ، وذلك في إطار من شرف و آداب الإختلاف ؛ فضلاً عن قدرته على التحكم في ذاته ، وبما يمنعه من التدخل أثناء قيامهم بأعمالهم .

8 الموضوعية في تقييم أداء الجماعة :

حيث لا يمكن لأية جماعة أن تكون فعالة إذا غابت الموضوعية في تقييم الآداء العام لها أو الآداء الفردي لأعضائها ، حيث يؤدى غياب الموضوعية إلى إنخفاض درجة قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ، وبالتالي تفكك أوصالها .

9 تحرى الدقة في إختيار أعضاء الجماعة/ فريق العمل :

وهنا يقول هـ. روس بروت " عندما أقوم ببناء فريق عمل ، فإنني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز ، فإذا لم أعثر على أي منهم ، فإنني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة " ، أيضاً يقول الكساندر جرهام بل " إن الاكتشافات والإنجازات العظيمة تحتاج إلى تعاون الكثير من الأيدي ".

وأخيراً ، فإنه يلاحظ أن غالبية هذه المقومات ، ترتكز بصفة أساسية على طبيعة القيادة الإدارية للجماعة (رسمية كانت أم غير رسمية) ، ومدى قدرتها على التأثير الإيجابي المثمر في سلوك أعضائها ، وبالتالي تأثيرها على درجة قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة .



الفصل الرابع

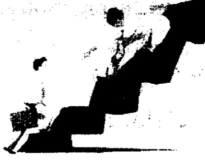
المدير .. والإدارة الرشيدة للصراع التنظيمي

- طبيعة الصراع .
- مفهوم الصراع التنظيمي .
- النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي .
- مراحل الصراع التنظيمي .
- الصراع التنظيمي وتطور الفكر الإداري .
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .



الفصل الرابع

المدير .. والإدارة الرشيدة للصراع التنظيمي



طبيعة الصراع

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية فطرية ، تظهر بظهور الإنسان على الأرض ، وتعاصره على مر الأيام ، منذ طفولته ، ومراحل نموه في الأسرة والمدرسة والعمل ، وإلى أن يلقى ربه ؛ حيث يحيا لحظات صراع مستمر بين الخير والشر ، بين واقعه وتطلعاته ، بين قيم المجتمع وعاداته وتقاليده ، بين مصالحه ومصالح الآخرين الذين يتعامل ويتفاعل معهم ؛ بل بين التعبير عما يجيش بداخله والفرص المواتية والقيود المفروضة . وهكذا ، فإن الصراع الإنساني مستمر على مراحل متعددة ، وبصور مختلفة ، تبعاً لمحددات الشخصية واختلاف العوامل البيئية المحيطة بها .

وقد زادت حدة الصراع اليوم عن ذي قبل ، نظراً لما أحدثته ثورة المعرفة والتقدم التكنولوجي الذي يطالعنا بالعديد من الاكتشافات والاختراعات في مجال تسهيل وتيسير سبل الإتصال بين أطراف العالم المختلفة ، بحيث أصبح العالم قرية صغيرة ، مما

أدى إلى زيادة تطلعات الإنسان وطموحاته ، وبالتالي المزيد من السعي للبحث عن طرق جديدة لإشباع الحاجات التقليدية ، بل والحاجات المتجددة ، التي تولدها ثورة المعرفة والتقدم التكنولوجي بشكل مستمر[1].

وبصفة عامة ، فإن الصراع ينشأ – عادة – نتيجة للأنانية وحب الذات والسعي إلى السلطة بالإنتصار على الخصوم أو التخلص منهم ، والندرة في الموارد المادية مع كثرة الطلب عليها ، والفروق الفردية بين الأفراد وما يترتب عليها من تفاوت في المواهب والقدرات ، وإختلاف الإدراك للحقائق المختلفة ، وما يمكن أن تؤدى إليه من إختلاف الأنماط السلوكية عن التوقعات الشخصية بشأنها .

وعلى ذلك ، فإن الصراع يمارس دوراً هاماً ومتزايداً في مجال تحليل ودراسة السلوك الإنساني في إدارة المنظمات ؛ بل ويعتبر من أهم المشكلات السلوكية التي يواجهها المديرون خلال ممارسة أعمالهم اليومية ؛ حيث أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن

---

(1) – **د. سعيد يس عامر و د. على محمد عبد الوهاب ،** الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1994 ، ص 297 .
– **حسن الشامى ،** وسائل الإتصال وتكنولوجيا العصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 105-154 .

رجال الإدارة العليا والوسطى يخصصون حوالي 20٪ من وقت عملهم في إدارة الصراع[1].

والواقع، أن هذا هو ما يسفر سعي العاملين على كافة المستويات الإدارية بالمنظمات المختلفة إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية، والأهداف التنظيمية المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها في هذه المنظمات من ناحية أخرى، وفي سبيل ذلك، فإنهم يتفاعلون باستمرار مع بعضهم البعض، إلا أن هذا التفاعل المستمر فيما بين العاملين قد يسفر عن تعاون Cooperation أو منافسة Competition في بعض المواقف، أو تعارض Conflict في البعض الآخر منها، والذي غالباً ما يؤدى إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي Organizational Conflict[2].

---

(1) **Thomas K.W. and Schmidt W.H.**, A survey of Managerial Interests with Resbects of Managerial Interests with Resbects to Conflict. Academy of Management Journal, 19:2, 1972, P. 351.

نقلاً عن :

د. سمير أحمد العسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الرابع، خريف 1983، ص 26.

(2) – **د. ثابت عبد الرحمن إدريس**، المدير، والتحديات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 143 – 146.

– **د. محمد العزازي أحمد أبو إدريس**، العلاقات العامة المعاصرة : وفعالية الإدارة، الطبعة الأولى، (الزقازيق : المكتبة العلمية، 1996)، ص 273.

هذا ، ويؤكد بعض العلماء والخبراء على حقيقة هامة ، مؤداها أن المنظمات سوف تعيش خلال الفترات القليلة المقبلة عصر الصراع، وذلك كنتيجة طبيعية للمتغيرات الدولية المعاصرة[1]، مثل الاهتمام بالعالمية Globalization في دنيا الأعمال والعلاقات الدولية المتبادلة ، مما يفرض اليوم على المنظمات ضرورة التعامل مع الصراع كأحد المتغيرات المؤثرة على البقاء والاستمرار والنمو.

أضف إلى ذلك ، أن النتائج التي أسفرت عنها بعض الدراسات في مجال الصراع التنظيمي ، يشير إلى أن المدير الذي يمكنه إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية من الكفاءة ، يصبح قادراً على تجميع العاملين معاً وتوحيد جهودهم ، ودفعهم لتحقيق أفضل أداء تنظيمي ممكن ، أما المدير الذي يفتقر إلى مثل هذه القدرات الإدارية ، فإنه يُكبد المنظمة تكاليف مرتفعة ، نتيجة الجوانب السلبية المترتبة على عدم كفاءة إدارة الصراع ، وبالتالي

(1) **لمزيد من التفاصيل حول المتغيرات الدولية المعاصرة ، يمكن الرجوع إلى :**
- **لسترثارو**، الصراع على القمة : مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان، ترجمة أحمد فؤاد بلبع ، الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، سلسلة عالم المعرفة (204) ، ديسمبر 1995 .
- **د. علي السلمي** ، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد ، (القاهرة : مكتبة غريب ، 1992) .
- **محمد شريف دلاور**، التغيير.. لماذا ؟ كيف ؟ : دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية ، (القاهرة : وكالة الأهرام للتوزيع ، 1990) .
- **د. سامي عفيفي حاتم** ، الاقتصاد المصري بين الواقع والطموح ، (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 1988) .

فإن الإدارة الرشيدة للصراع التنظيمي تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية .

وهذا ، يدعونا إلى تحديد مفهوم الصراع التنظيمي ، والنتائج المترتبة عليه ، ومراحله ، وعلاقته بمراحل تطور الفكر الإداري ، وأخيراً إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

مفهوم الصراع التنظيمي

بصفة عامة ، فإن الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة ، كما أنه يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدى فيها تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض أو كل العاملين ، أو التداخل معها ، أو مقاومتها ، أو تعارضها ، وبما يؤدى إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة[1].

وإذا كان الصراع ما هو إلا حالة من التعارض ، تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة التي يعملون فيها ، مما يؤدى إلى ظهور حالات من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع[2]. فإنه يمكن تعريفه بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف أو مدركات أو مشاعر

(1) **د. عادل محمد زايد** ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، العدد الرابع ، المجلد الرابع والثلاثون ، مارس 1995 ، ص 525.

(2) **د. سعود بن محمد النمر** ، السلوك الإداري ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، عمادة شئون المكتبات ، 1990 ، ص ص 255-256 .

غير متوافقة داخل الجماعات أو بين الأفراد مما يؤدى إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني[1]، أو أنه حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ، والتي عادة ما تتضمن صورة من صور العداء ، وربما الرغبة في الإضرار.

كما يعرفه أيضاً البعض على أنه صورة من صور التفاعل ، التي تتم بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد و المنظمات وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر أو الأهداف أو القيم ، أو عدم الانسجام في الأنشطة أو الممارسات ، وبالتالي حدوث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية ، وذلك نظراً لأن الصراع عمل متعمد يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) ، باستخدام شكل من أشكال الإعاقة ، التي يمكن أن تؤدى إلى إحباط الشخص (ب) ، وتتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه[2].

وعلى الرغم من وجاهة وجدية مثل هذه التعاريف ، إلا أن المؤلف يؤكد على عدة حقائق أساسية ، يمكن الإستناد إليها في وضع تعريف دقيق للصراع التنظيمي ، وهذه الحقائق هي :

---

(1) **د. محمد محمد إبراهيم** ، السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال ، (شبين الكوم : الولاء للطبع والتوزيع ، 1995) ، ص 260.

(2) **د. ثابت عبد الرحمن إدريس** ، المدير والتحديات الجديدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 142-143 .

1 أن الصراع في حد ذاته حقيقة واقعة مؤكدة ، توجد في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية .

2 أن الصراع يؤدى إلى ردود فعل مختلفة ، تترك آثارها المباشرة وغير المباشرة على الإدراك والإتجاهات والميل السلوكي ، بل والسلوك الفعلي داخل وخارج المنظمة .

3 أن الصراع ينشأ كنتيجة لأسباب متعددة ومتنوعة ، مثل التركيب السيكولوجي للأفراد ، وإختلاف الأهداف الشخصية والفروق الفردية فيما بينهم ومحدودية الموارد المتاحة لهم وللمنظمة التي يعملون فيها ، وأيضاً للمنظمة غموض الاختصاصات الوظيفية .

4 أن الصراع يشكل عنصراً فعالاً في إدارة عملية التغيير المستهدف ؛ مثل تبسيط الإجراءات ، وتحسين مهارات التعامل مع الجمهور وتحقيق التجاوب السلوكي مع النظم والسياسات والقواعد الإدارية الجديدة .

5 أن الصراع إذا ما أُحسن استثماره وتوظيفه لخدمة أهداف المنظمة (إدارة الصراع وليس الإدارة بالصراع) تكون الإدارة قد أدت مهمة أساسية من مهامها المعاصرة .

6 أن الصراع ليس ضد المنظمة بإستمرار ، بل أنه يمكن أن يكون في صالح المنظمة ، وهذا يتوقف على درجة حدته ، والأسباب التي أدت إليه والأطراف المعنية به ؛ فكلما أنه يُشكل قيداً ،

يمكن أيضاً أن يكون فرصة ذهبية مواتية للتطوير والتحسين والتجويد ؛ بل والانتقال إلى مستوى أداء أعلى ، وهذا يتوقف على قدرات ومهارات المدير في إدارته للصراع التنظيمي .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة ، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة - فرادى وجماعات - ويمكن أن تؤثر سلبياً أو إيجابياً على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية ، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى ، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها .

النتائج المترتبة على وجود الصراع التنظيمي

يدرك البعض الصراع التنظيمي من منظور سلبي ؛ حيث يرتبط في أذهانهم بالعدوانية والهجومية والتدمير ، في حين يدركه البعض الآخر مرتبطاً بمعان إيجابية ؛ مثل الإثارة والمغامرة والتحدي ، كما يدركه آخرون على صورتيه معاً ، فهو عُملة ذات وجهين ، أحدهما إيجابي والثاني سلبي .

وبالتالي ، فإن وجود الصراع التنظيمي يمكن أن يسفر عن عدة نتائج سلبية (صراع ضار) ، كما أنه يمكن أن يسفر أيضاً عن عدة نتائج إيجابية (صراع بناء) ، وذلك على النحو التالي[1]:

[1] - د. عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 534-535.

أولاً أهم النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع التنظيمي

1. يمكن أن يؤدى الصراع إلى الإضرار بمصلحة طرف دون آخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.
2. يمكن أن يولد الصراع آثاراً سيكولوجية سيئة لدى العاملين، فالصراع المستمر بينهم يؤدى غالباً للعدوانية والبغضاء، مما يخلق جواً مليئاً بالحقد والكراهية، وبالتالي عدم العمل بروح الفريق، وعدم التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.
3. يؤدى الإنخراط في الصراعات إلى إضاعة الوقت والجهد على كل من الأفراد والإدارة، وعدم إستثمار الوقت والجهد لخدمة أهداف المنظمة، حيث يستهلك الوقت سدى في الحديث عن النزاعات القائمة، وكيفية التغلب عليها.
4. يؤدى احتدام الصراعات إلى تفكك جماعة العمل، وانقسامها على بعضها، مما يفقدها قوتها وتماسكها في مجال الحصول على حقوقها، وبالتالي وقوعها فريسة سهلة في مواجهة الغير.

- د. **سعود بن محمد النمر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 259-261.
- د. **محمد العزازي أحمد أبو إدريس**، مرجع سبق ذكره، ص ص 274-275.
- د. **محمد محمد إبراهيم**، السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 261-263.
- د. **سمير أحمد العسكر**، مرجع سبق ذكره، ص 26.

5 قد يكون من نتائج الصراع اللجوء إلى إستخدام العنف والعدوانية ، كوسيلة للوصول إلى حل النزاع ، مما يكون له وقع سيئ على الإدارة والأفراد أنفسهم .

6 زيادة معدلات الغياب ودوران العمل (الانفصال عن والانضمام إلى المنظمة) .

7 تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات .

8 تخفيض مستوى الرضاء الوظيفي لدى العاملين .

ثانياً أهم النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع التنظيمي

1 قد يولد الصراع التنظيمي مواهب إبتكارية بين الأفراد ، حيث يلجأ المتنازعون إلى التفكير في حل الصراع الذي يواجههم عن طريق استخدام ما لديهم من مواهب وقدرات ذهنية وفكرية ، مما ينمى هذه المواهب لدى الأفراد ، ويقوى من قدراتهم على مواجهة المواقف الصعبة مستقبلاً .

2 يؤدى الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم بالمنظمة وقد يكون في ذلك فائدة للإدارة عن طريق استخدام وسائل وأساليب حديثة في العمل ، مما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد أنفسهم .

3 قد يكون الصراع سبباً لنشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض ؛ حيث يستطيع كل فرد أن يتعرف على الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع ، وعند التوصل إلى حل للمشكلة القائمة ، فإن ذلك سيؤدى في النهاية إلى توثيق أواصر التعاون بين أطراف الصراع .

4 قد يكون الصراع التنظيمي وسيلة لإشباع حاجات بعض الأفراد الذين يكون لديهم دافع قوى لإثارة النزاعات والصراعات داخل المنظمات التي يعملون فيها ؛ حيث لا يتأتى الاستقرار لهؤلاء دون إثارة هذه المشكلات ، لما يجدونه في ذلك من سعادة وإشباع لحاجاتهم العدوانية .

5 يمكن أن يؤدى الصراع التنظيمي إلى مساعدة الإدارة في اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل الصراعات والمشكلات التي تقع مستقبلاً بين الأفراد بعضهم البعض ، أو بين الأفراد والإدارة ؛ حيث يتوافر لديها الخبرات المتراكمة في حل مثل هذه الصراعات ، من خلال الحصول على معلومات أكثر عن الأفراد ، من حيث رغباتهم وحاجاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم .

6 المساهمة في بلورة الاختلاف في الآراء والأفكار ، وذلك من خلال ما يمكن أن يتيحه الصراع من فرص لظهور الحماس الفكري .

مراحل الصراع التنظيمي

يمكن فهم واستيعاب ظاهرة الصراع التنظيمي كعملية ديناميكية ، وذلك من خلال استعراض المراحل الأساسية التي يمر بها ، وذلك على النحو التالي[1]:

1. **مرحلة الصراع الكامن :** وهي المرحلة التي لا يدرك فيه الأطراف وجود الصراع ذاته ، وقد لا تكون هذه المرحلة سبباً في بدء الصراع وهناك بعض الحالات التي ترتبط بالصراع الكامن ، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر ، منها :

- **المنافسة على الموارد المحدودة :** حيث ينشد كل طرف زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى .
- **الحاجة إلى الاستقلالية :** حيث تمثل هذه الحاجة مصدراً للصراع عندما يحاول أحد الأطراف ممارسة الرقابة على أنشطة معينة يعتبرها آخرون داخلة في نطاق عملهم ، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه ، أو ينفصل عن مثل هذه الرقابة .

(1) **د. سمير أحمد العسكر**، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

- **تشعب الأهداف** : حيث يعتبر هذا التشعب مصدراً للصراع عندما لا يستطيع الأفراد - المطلوب منهم التعاون لإنجاز عمل مشترك- الوصول إلى إجماع حول القرار المناسب.

2 **مرحلة إدراك الصراع** : أحياناً يُدرك الصراع رغم عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن ؛ مثل الصراع الذى ينجم عن إساءة فهم كل طرف للآخر خلال عملية الإتصال ، أو عندما يتخذ كل طرف موقفاً بناءً على معلومات أو حقائق غير كاملة .

3 **مرحلة الشعور بالصراع** : هناك فرق بين إدراك الصراع والشعور بالصراع ، فقد يدرك المدير (أ) أن هناك خلافاً رئيسياً على بعض السياسات الإدارية بينه وبين المدير (ب) ، في حين قد لا يكون له أى تأثير على شعور المدير (أ) نحو المدير (ب) .

وبصفة عامة ، فإن الشعور بالصراع وتحويله إلى مسألة شخصية يعتبر مصدراً للكثير من النتائج غير المرغوب فيها في عملية الصراع ذاتها .

4 **مرحلة إظهار الصراع** : وهى التي تبدأ فيها المباراة ؛ حيث يُظهر الأطراف صوراً متنوعة من السلوك خلال المناقشات أو

المفاوضات ، أو غيرها من مواقف الصراع ، وقد يظهر الصراع في صورة سلبية ؛ مثل العدوان والعنف والإعتداء البدنى والشفوى ، أو في صورة خفية مثل عمليات التخريب والمعارضة من خلال التواطؤ .

5 **مرحلة ما بعد الصراع :** حيث من المتوقع أن يسود جو من التعاون بين الأطراف ، إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الأطراف ؛ في حين أنه إذا أسفر الصراع عن حل لم يُرض كل الأطراف ، أو عن كبت كل طرف لشعوره بالصراع ، فإنَ الحالات الكامنة للصراع تتفاقم وتنفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة ، وقد تنتهى بفسخ العلاقة بين أطراف الصراع .

الصراع التنظيمي وتطور الفكر الإداري

تتفاوت النظرة إلى الصراع التنظيمى وأساليب مواجهته ، وفقاً لمراحل تطور الفكر الإدارى ، وذلك على النحو التالى :

1 **المدرسة الكلاسيكية :** وترى أن الصراع التنظيمى شئ غير مرغوب فيه ، ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته من خلال الإختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم ، وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه ، وعلى ذلك ، فإن

مفهوم الصراع التنظيمى لدى هذه المدرسة يقوم على الإفتراضات التالية :

- أن الصراع التنظيمى يمكن تجنبه وتفاديه .
- أن الصراع التنظيمى يظهر بصفة أساسية ، كنتيجة للإختلافات الفردية بين العاملين .
- ينشأ عن الصراع التنظيمى ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف .
- ينتج عن الصراع مشكلات في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف .

2 **المدرسة السلوكية** : وترى أن الصراع التنظيمى ظاهرة طبيعية وحتمية ، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة ، كما ترى أن المدرسة الكلاسيكية لم تتخلص من الصراع ، بل أنها نجحت فقط في كبته داخل نفوس العاملين ، وبالتالى فإن مفهوم الصراع التنظيمى لدى هذه المدرسة يقوم على الإفتراضات التالية :

- أن الصراع التنظيمى أمرٌ حتمى ، يجب الإعتراف بوجوده داخل المنظمات .
- أن أسباب الصراع التنظيمى متعددة ، ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف الذي يتم فيه الصراع .
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير داخل المنظمات .

- أن الصراع قد يكون بناءً (في صالح المنظمة)، وليس بالضرورة أن يكون هداماً (ضد المنظمة).
- أن هناك مستوى أمثل من الصراع يجب أن يُنمى ويتم المحافظة عليه داخل أية منظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم، فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى الفتور واللامبالاة وعدم الإهتمام بالإنتاجية، بل وقد يؤدى إلى تدمير المنظمة أحياناً.

3 **المدرسة الموقفية**: وترى أن الصراع التنظيمى قد يكون بناءً أو هداماً، وذلك حسب القيود والعوامل المؤثرة في كل موقف أو عملية من عمليات الصراع، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه بدرجة عالية من جانب كل الأطراف، بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل تقليل أو منع الصراعات، ولذلك فإن هذه المدرسة تطالب المديرين بتشخيص مواقف الصراع الرئيسية – سواء الحالية أو المستقبلية – والعمل على تطبيق الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها ومواجهتها.

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمدير الاعتماد على واحدة أو أكثر منها في إدارة الصراع التنظيمى، والتي يمكنه المفاضلة بينها

استناداً إلى التشخيص الدقيق لمواقف الصراع الرئيسية ، وأهم هذه الاستراتيجيات هى[1]:

1 إستراتيجية إستخدام القوة :

حيث يلجأ المدير إلى إستخدام ما يتمتع به من سلطة ونفوذ في إيجاد حل للصراع القائم ، وما يمكن أن يترتب على ذلك من إلحاق الضرر بالشخص أو الجماعة ، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تؤدى – غالباً – إلى عدم الإنصاف ؛ نظراً لأنها تأخذ بوجهة نظر واحدة ، ويمكن أن يسفر تطبيقها عن ظهور مشكلات أكبر ؛ مثل الضغوط النفسية ، وعدم إتاحة الفرصة للإستفادة من المواهب الإبتكارية والقدرات الخلاقة .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن الأخذ بهذه الإستراتيجية قد يكون أمراً مناسباً عندما يحتدم الموقف ، ويتشدد المرؤوسين بمواقفهم ، ولم يسفر تطبيق الإستراتيجيات البديلة الأخرى في الوصول إلى حل للصراع .

---

(1) – **د. محمد محمد إبراهيم ،** مرجع سبق ذكره ، ص ص 274-276 .
– **د. عادل محمد زايد ،** مرجع سبق ذكره ، ص ص 530-533 .
– **سمير أحمد العسكر ،** مرجع سبق ذكره ، ص ص 34-35 .
– **د. سعود بن محمد النمر ،** مرجع سبق ذكره ، ص ص 256- 258 .
- **Dubose P., and Pringle C.,** Choosing a Conflict Management Technical Supervision, 50, 6, 1989, PP. 10-12.

2 إستراتيجية الإجبار:

وتعتمد على قوة التهديد والتلويح بالعقاب ، مثل تهديد المدير لأحد مرؤوسيه بإعطائه تقدير أداء ضعيف ، وعلى الرغم من أن الإعتماد على استراتيجية الإجبار بشكل زائد يمكن أن يقلل من الدافع على العمل أو تجاهل المعلومات والبدائل ، إلا أن اللجوء إليها يمكن أن يكون مفيداً في بعض الحالات ، مثل الحالات والمواقف ؛ الطارئة التي تحتاج إلى تصرف سريع ، أو إنخفاض كفاءة بعض الأفراد بدرجة كبيرة تؤثر سلبياً على الإنتاجية ، أو محاولة البعض إستغلال آخرين لحسابهم الخاص .

3 إستراتيجية التنافس :

وتعتمد على قيام المدير أو المرؤوسين بالتنازل عن شئ مقابل شئ أخر ، وذلك وفقاً لقواعد التبادل بين الطرفين ، والتي تساهم في إدارة الصراع .

هذا ، ويمكن الاعتماد على هذه الإستراتيجية في الحالات التي يكون فيها الصراع ناتجاً عن نقص في المعلومات مثلاً ، في حين تقل فعاليتها كإستراتيجية لحل الصراع في الحالات التي يكون فيها موضوع الصراع هو التنازع على السلطة ، نظراً لأن الطرف الأضعف لا يوجد لديه ما يتنازل عنه .

4 إستراتيجية التعاون :

وهى التي تعكس الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم إعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة ، أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض ، وهذا الإعتقاد من شأنه أن يدفع العاملين إلى مناقشة الإختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح ، وبذلك يتم توظيف الصراع لصالح الأطراف المختلفة .

إن المفتاح الأساسى لهذه الإستراتيجية هو أن النجاح ما هو إلا عمل جماعى أكثر منه عمل فردى ، وغالباً ما يساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تعميق أفكارهم ، وتشجيع الجميع على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم ، وبما يحقق التوافق بينهم ، وذلك من خلال جهود المدير في سبيل تنمية اعتقاد العاملين بأن أهدافهم مرتبطة ببعضها إرتباطاً إيجابياً وثيقاً ، وبحيث يؤدى تحرك أحدهم نحو تحقيق هدف معين ، إلى مساعدة الآخرين أيضاً على الوصول إلى أهدافهم .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن التفرقة بين استراتيجية التعاون والتنافس ، في إدارة الصراع ، حيث تتميز الأولى بدرجة عالية من الأهداف المتوافقة والمصالح المشتركة ، في حين تتميز الثانية بدرجة عالية من الأهداف غير المتوافقة والمصالح المتعارضة .

5 إستراتيجية التهدئة :

وتعتمد على ترك الموضوع محل الصراع ليزول بفعل عامل الزمن ، دون أن يؤثر على العلاقات بين الأطراف المختلفة ، وذلك من خلال تقليل التوتر بإعادة التأكيد على إمكانية الوصول إلى حل مقبول من جانب جميع الأطراف .

والواقع ، أن تطبيق هذه الإستراتيجية يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم ، وبالتالى فإن فعاليتها محدودة في التعامل مع كثير من المشكلات ، كما أن ترك الموضوع دون حل قد يكون فيه ضرر لطرف دون آخر ، بحيث تستفيد مجموعة من الأفراد من ترك الصراع دون حل ، باعتبار أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحقيق لمصالحها وإضرار بمصالح الآخرين .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذه الإستراتيجية تصلح للتطبيق عندما يصل الأطراف إلى نقطة الإنفجار ، أو عندما يكون الصراع قائماً أساساً على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المعنية بالصراع .

6 إستراتيجية التجنب :

وتقوم على اساس الإنسحاب من الصراع بهدف الحفاظ على التجانس والهدوء النسبى للإختلافات الموجودة في مكان العمل ،

ومحاولة منع تفشى الشعور بالغضب أو الإحباط ، وذلك من خلال تجاهل مسببات الصراع .

بالرغم من السماح باستمرار الصراع ذاته في ظل ظروف معينة ؛ وتتمثل إستراتيجية التجنب في عدم الإكتراث أو البعد المادى عن مصادر الصراع أو التفاعل المحدود مع الآخرين ، أو الاستسلام لمطالب الطرف الآخر دون اللجوء إلى الدفاع أو الإصرار على المواقف والمصالح .

ومن الأمثلة التطبيقية لهذه الإستراتيجية : تجنب المدير حضور إجتماع معين ، أو تأجيل الإجابة على مذكرة تتضمن مسائل شائكة أو رفض الوقوف الى جانب أحد الأطراف في صراع معين .

وعلى الرغم مما يؤدى إليه تجنب المدير حل الصراعات في العمل من تأثيرات سلبية على فعالية المنظمة ، إلا أن ذلك قد يكون مرغوباً فيه بالنسبة لبعض المواقف والحالات ، مثل :

- أن تكون المشكلة محدودة ، بحيث لا تستحق الوقت والجهد اللازم لمواجهة الصراع المرتبط بها .
- أن تكون قوة المدير منخفضة نسبياً بالمقارنة مع الأطراف الأخرى ، وفرصته قليلة لإحداث التغيير المنشود .
- أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل الصراع على نحو أفضل من المدير ، مثل المرؤوسين أنفسهم .

7 استراتيجية المواجهة :

وتقوم هذه الاستراتيجية على الإعتراف صراحة بالصراع ، ثم يتم تقييمه بمعرفة كل الأطراف ، وذلك من خلال المشاركة والفحص والتقييم لأسباب الصراع ، وهذا يتيح فرصاً مواتية لتوليد بدائل علمية فعالة ، يتم مناقشتها من جانب كافة الأطراف ، وبالتالى إمكانية الوصول إلى حل فعال للصراع يحظى بقبول الأطراف المختلفة .

هذا ، وقد أكدت الدراسات والبحوث التطبيقية على أهمية إستراتيجية المواجهة باعتبارها أكثر الإستراتيجيات فعالية في إدارة الصراع ، كما أنها الأكثر تطبيقاً من جانب المديرين الأكفاء عند التعامل مع الصراع التنظيمى .

8 إستراتيجية الحل الوسط (التفاوض) :

وتقوم هذه الإستراتيجية على اللجوء إلى الحل الوسط كأسلوب للتعامل مع الصراع ، خاصة عندما تتساوى الأطراف نسبياً في القوة التفاوضية ، مثل المدير ورئيس اتحاد العمال ، حيث يفضل اللجوء إلى استراتيجية الحل الوسط من خلال المفاوضات عندما يدرك كلاهما تعارض المصالح بينهما ، ويمكن الوصول بشأنها إلى إتفاق مرضٍ لكلاهما .

وعلى الرغم من المشكلات التي يمكن أن تسفر عن تطبيق هذه الإستراتيجية خاصة في مرحلة مبكرة من الصراع ، مثل التشخيص السريع للمشكلة ، أو عدم اكتشاف الطبيعة الحقيقية للصراع ، وعدم إثارة المسائل الحقيقية للصراع .

ومع ذلك ، فإن إستراتيجية التفاوض (الحل الوسط) تظل هى لغة التفاهم المنطقية بين أطراف الصراع على كافة المستويات ؛ نظراً لما تنطوى عليه من تساوى نسبى في القوة لدى أطراف التفاوض ، ويُبعدها كل البُعد عن منطق الإستسلام أو الإجحاف ، كما أنها تهدف في النهاية إلى الوصول إلى حل مقبول من جانب أطراف الصراع ، وبما يضمن تحقيق التجاوب السلوكى المتبادل – حالياً ومستقبلاً – بين هذه الأطراف ، وبالتالى المساهمة في زيادة درجة فعالية المنظمات ؛ بل وإشباع الحاجات الإنسانية ذاتها .

وهذا هو ما يدعو المؤلف إلى إستعراض السلوك التفاوضى الفعال في موضوع مستقل ، هو موضوع الفصل التالى .



الفصل الخامس

المدير .. والسلوك التفاوضي الفعال

- أهمية التفاوض .
- ماهية التفاوض .
- مجالات التفاوض .
- التفاوض كنظام متكامل .
- بيئة التفاوض .
- ديناميكية التفاوض .
- التخطيط للتفاوض .
- الجوانب التنظيمية للتفاوض .
- الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية .
- تقويم الجهود التفاوضية .
- الأنماط المتوقعة لشخصية الطرف الآخر (المتفاوض معهم) .
- المقومات السلوكية للمفاوض الفعال .



الفصل الخامس

المدير .. والسلوك التفاوضي الفعال



أهمية التفاوض

إن المفهوم العام للتفاوض لا يعني مجرد جلوس طرفين – أو أكثر – من السياسيين أو رجال الأعمال ، حول مائدة مستديرة ، لمناقشة الخلافات والتوصل إلى إتفاق مُرضٍ لكلا الطرفين – أو كل الأطراف – وإنما هو ضرورة من ضروريات الحياة اليومية ، يحتاجه كل منا ، مهما كان عمره أو مركزه أو موطنه(1).

فنحن نتفاوض كل يوم ، بل وطوال اليوم ، حيث نعيش عشرات المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض في اليوم الواحد – حتى دون أن ندري – كالتفاوض مثلاً مع بائع متمسك بسعره ، أو شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره ، أو صديق متمسك بموقفه ، أو مدير متمسك بسياسته ، أو زميل متمسك بحجته ، أو مرؤوس متمسك بعاداته السلوكية السلبية في ممارساته الوظيفية .

---

(1) - **G. Kammedy, J. Benson and J. McMillian,** Managing Negotiations: How to Get Better Deal, 3ed (London: Hutchison Business, 1987), P. 1-2.

- **ويليام أوري** ، فن التفاوض ، ترجمة د. نيفين غراب ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1994) ، ص 7 .

وإذا كنا نعيش اليوم عصر السرعة وعصر التكنولوجيا وعصر المعلومات وعصر القوة وعصر المعرفة وعصر المنافسة وعصر الزحام وعصر التميز وعصر الجودة ... ، فإننا نعيش اليوم أيضاً عصر التفاوض ؛ نظراً لأن معظم أنشطتنا الحياتية – وما ينجم عنها من خلافات – قد أصبح في حاجة ماسة إلى التفاوض ، حتى نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وباستمرار ، وإيجاد حلول معقولة ومقبولة لمشكلاتنا المشتركة .

وبالتالي ، فإن المفاوضات الآن ، لم تقتصر على مجرد ما يدور من مباحثات بين الأمم والشعوب ؛ بل انتشر إستخدامها بكثرة بين الجماعات والأسر والأفراد في مختلف مواقف الحياة ، ومن أمثلة ذلك : المشكلات الخلافية بين العمال وأصحاب الأعمال ، وبين النقابات أو الإتحادات ورجال الإدارة ، وبين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبين الأصدقاء بعضهم البعض ، وبين الزوج وزوجته وأولاده ، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الصراع ، الذي يبدد ويهدر الموارد الإنسانية والمادية – خاصة الجهد والوقت والمال – هباءً منثوراً .

هذا ، وتشير التحولات العالمية الجديدة المتلاحقة في المجالات السياسية والعسكرية والاقتصادية والتجارية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية ، إلى أن كل شيء أصبح خاضعاً للتفاوض ، في سبيل

السعي نحو تقريب وجهات النظر والوصول إلى الاتفاقات المعقولة والمقبولة وتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة بقدر الإمكان ، كبديل للصراع والنزاع ، وبما يؤدي إلى الحفاظ على الموارد الإنسانية والمادية ؛ بل ويوفر فرصاً مواتية لإمكانية تنميتها ، وحسن استثمارها على نحو أفضل .

ومع الإعتراف بأهمية المهارات الشخصية والذكاء واللباقة والقدرة على التصرف والحوار في ممارسة العملية التفاوضية ، فإن العمل التفاوضي لم يعد مجرد فن في التطبيق والممارسة ؛ بل أصبح للتفاوض العديد من الأصول والمبادىء العلمية الواجب مراعاتها وإتباعها ؛ بل والإسترشاد بها ، ضماناً لزيادة درجة فعاليته[1].

وعلى ذلك ، فإنه يمكن القول بأن التفاوض قد أصبح فناً وعلماً ، حيث يعني القدرة على توظيف المهارات والقدرات والمواهب الشخصية في مجالات تطبيق الأصول والمبادئ والقواعد العلمية للتفاوض ، أي أنه عملية ممارسة سلوكية لفن وعلم التفاوض .

(1) - د. **محسن أحمد الخضيري** ، التفاوض : علم تحقيق المستحيل إنطلاقاً من الممكن ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1988) ، ص 1 .
- د. **ثابت عبد الرحمن إدريس** ، المدير : والتحديات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 261 .
- د. **فرهاد محمد الأهدن** ، فن وآداب علم التفاوض ، مجلة الإدارة ، (القاهرة : إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الأول ، يوليو 1987) ص ص 7-11 .

ماهية التفاوض

هناك عدة تعاريف للتفاوض ، وإن كانت جميعها تختلف في صياغاتها اللفظية وتراكيبها اللغوية ، إلا أنها تتفق جميعاً حول مضمون ومعنى واحد ، ويتضح ذلك من خلال استعراض بعض هذه التعاريف ، على النحو التالي :

1 يقصد بالتفاوض عموماً – سواء كان بين أفراد أو جماعات ، منظمات أو حكومات ، وبصرف النظر عن ميدانه ومجاله (اقتصادي ، سياسي ، عسكري ، إجتماعي ، محلي ، دولي ... الخ) – ذلك الموقف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء ، وعرض وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع ، في محاولة للتقريب بين المواقف ، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغيرات ، بهدف الوصول إلى إتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه ، ضماناً لاستمرارية واستقرار العلاقات فيما بينها[1].

2 التفاوض هو نوع من الحوار والاقتراحات المتبادلة ، بين طرفين أو أكثر ، بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو

(1) د. محسن أحمد الخضيري ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم[1].

3 التفاوض هو عملية تفاعل تقوم على الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين طرفين أو أكثر، لديهم تباين في الآراء والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وتتعلق بقضية أو مسألة معينة ترتبط بمصالح كل منهم، أو تتعلق بنزاع حدث أو سيحدث بينهم، وذلك بغرض التوصل إلى نتائج مقبولة ومرضية لكل طرف[2].

4 التفاوض هو عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية، تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان لإيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقض في سبيل إشباع وتلبية الإحتياجات والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح[3].

5 التفاوض هو موقف حركي، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع، من كلمات وعبارات وإيماءات وإشارات وإحصاءات ومؤشرات ... الخ، ويتم أيضاً من خلال مواجهة

(1) **د. صديق محمد عفيفي، ود. جرمين حزين سعد**، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986)، ص 13.

(2) **د. ثابت عبد الرحمن إدريس**، المدير: والتحديات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 265.

(3) **G. Kennedy, J. Benson and J. McMillan,** Op., Cit., PP. 14-15.

الرأي بالرأي ، والحجة بالحجة والدليل بالدليل ، والمنطق بالمنطق ، وهكذا بصورة مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول إلى حلٍ مقبول[1].

وهكذا ، فإنه يمكن للمؤلف تعريف التفاوض ، بأنه عبارة عن مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة ، التي تبذل من جانب طرفين - أو أكثر - بينهما خلاف في الآراء أو المصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيما بينهما ، وذلك بالاعتماد على استخدام القدرات والمهارات الشخصية في تطبيق الأصول والمبادئ العلمية المناسبة .

ويمكن تحديد الأركان الأساسية التي يستند إليها هذا التعريف - والتي تشكل في مجملها خصائص للعملية التفاوضية - على النحو التالي :

1 أن التفاوض لا يتم عشوائياً ، بل يعتمد على الجهود المنظمة ، التي تتمثل في الإعداد والتحضير والإستعداد ، وتجميع للبيانات والمعلومات عن الموقف التفاوضي وعن أطراف التفاوض ، ووضع الخطط والإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية البديلة.

2 أن الجهود التفاوضية المنظمة لا تتم من جانب طرف واحد من أطراف التفاوض ؛ بل تتم من جانب كافة أطراف

(1) **عبد السلام عياد** ، المفاوضة الجماعية ، (القاهرة : الجامعة العمالية ، 1992) ، ص 23 .

التفاوض، إستناداً إلى رغبة متبادلة وإقتناع متبادل بأهمية التفاوض لكليهما، وبالتالي فإنه لا يمكن تصور عملية تفاوضية تقوم على جهود مُنظمة من جانب أحد طرفي التفاوض دون الطرف الآخر.

3 أن التفاوض ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة مشتركة بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف معين، وفض نزاع حالي أو محتمل.

4 أن التفاوض ينصب أساساً على قضية أو موضوع أو موقف معين يحظى باهتمام أطراف التفاوض؛ حيث لا تكون هناك أية مفاوضات دون قضية أو موضوع أو موقف معين، فهذا هو محور العملية التفاوضية.

5 أن القضية أو الموضوع أو الموقف التفاوضي محل خلاف أو نزاع أو تعارض أو قتال بين أطراف التفاوض؛ حيث لا تؤدي القضايا أو المواضيع أو المواقف المتفق بشأنها إلى التفاوض.

6 يقوم التفاوض أساساً على التفاعل الإجتماعي الهادف بين أطراف التفاوض؛ حيث يعتمد على الحوار والإقناع والإقتناع المتبادل وطرح الاقتراحات والبدائل والتصورات، وتقديم الحجج والأسانيد والبراهين والدلائل والقرائن والمقارنات والمؤشرات.

7 يعتمد التفاوض على حُسن توظيف واستثمار القدرات والمهارات والمواهب الشخصية الفطرية والمكتسبة ، وذلك في الوقت المناسب واستناداً إلى الأصول والقواعد العلمية التفاوضية .

8 تتسم عملية التفاوض بالمرونة والتكيف السريع مع المتغيرات المحيطة ، واستخدام الخطط والاستراتيجيات والتكتيكات البديلة في الوقت المناسب ، وفقاً لردود أفعال الطرف الآخر .

9 تتأثر العملية التفاوضية بشخصية المفاوضين ، كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، وكذلك بما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد المتاحة له ، وحُسن توظيفه واستثماره لها ، وكذلك ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد المتاحة للطرف الآخر ، والقدرة على الإعداد والتخطيط وممارسة التفاوض في ضوئها .

10 تتأثر العملية التفاوضية باعتبارات إضافية ؛ مثل توقعات الطرف الآخر ، والعلاقات السابقة واللاحقة ، والعادات والتقاليد السائدة ، واللغة المستخدمة ، والأهداف المعلنة وغير المعلنة .

11 تتأثر النتائج التي تُسفر عنها العملية التفاوضية بالاعتبارات البيئية المحيطة بها ؛ مثل التحالفات الدولية أو الإقليمية ،

وزيادة حدة المنافسة ، وتغير الأذواق ، ووقوع الأزمات والكوارث المفاجئة .

12 تتسم العملية التفاوضية بوجود قوي متكافئة نسبياً بين أطراف التفاوض ، وذلك ضماناً لسيرها في اتجاه إيجابي ، ونحو الاتفاق المشترك ، وحتى تصبح النتائج أكثر تقبلاً ، وبالتالي يسود الإحساس المشترك بالعدالة والاحترام المتبادل ، أما إذا غابت هذه الخاصية ، فلا يكون هناك تفاوض ، وإنما يكون هناك ما يسمى بالتنازل أو الإستسلام أو الإذعان ، وبالتالي الإضرار بمصالح أحد الطرفين ، نتيجة ما يمكن أن تسفر عنه العملية التفاوضية من إجحاف .

13 تعتبر العملية التفاوضية أكثر شمولاً وأوسع نطاقاً من المساومة والوساطة والتحكيم كأسلوب لفض النزاع ؛ حيث المساومة هي في الغالب أسلوب من أساليب تخفيض الثمن والمجادلة بين بائع ومشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه نظير الحصول على السلعة أو الخدمة التي يريد الحصول عليها ، كما أن كل من الوساطة والتحكيم تتضمن - غالباً - دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين ، بينما التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بينهما .

مجالات التفاوض

هناك العديد من المجالات، التي تمارس فيها العملية التفاوضية، والتي يمكن تحديد أهمها، فيما يلي[1]:

أولاً على المستوى الدولي

حيث تتم المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية، وكذلك في مجالات العلوم والتكنولوجيا والتربية، وتبادل الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإبرام الإتفاقات والبروتوكولات والعقود، وذلك بهدف التعاون، أو الدفاع، أو الإقتراض أو إنشاء المشروعات المشتركة، أو توثيق الصلات الثقافية أو تبادل العلماء والخبراء والمواد العلمية ... وخلافه.

ثانياً على مستوى المنظمات

حيث تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد المقاولات أو إختيار العاملين الجدد أو مناقشة الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين، أو الإتفاق مع المدربين على

(1) - د. **محسن أحمد الخضيري**، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-79.
- د. **صديق محمد عفيفي**، و د. **جرمين حزين سعد**، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

أساليب التدريب للعمالة الماهرة ، ومع مأمور الضرائب على الوعاء الضريبي والمصروفات المعتمدة ، ومع الشركات متعددة الجنسية M.C. على المشروعات المشتركة أو التوكيلات التجارية ، أو تراخيص تصنيع أو عقود تمويل الإدارة ، أو اتفاقات معونة فنية وإشراف ... وخلافه .

ثالثاً. على مستوى الأفراد

حيث يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ، كما أنه يتفاوض مع أصدقائه أو جيرانه أو مع المحامي أو الطبيب ؛ بل إنه يتفاوض مع أفراد أسرته ، فهو يتفاوض مثلاً مع زوجته حول مكان قضاء الإجازة السنوية ، ومع إبنه على الكلية المناسبة للإلتحاق بها، ومع إبنته حول الخطيب المناسب المتقدم إليها ... وهكذا .

رابعاً على المستوى الذاتي

حيث يتفاوض الفرد مع ذاته بإستمرار ؛ فمثلاً إذا كان هناك فرد معين يسعى في نفس الوقت إلى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية :

- تكثيف جهوده في العمل ، للفوز بالترقية في أسرع وقت .
- مساعدة أولاده في إستذكار دروسهم ، لنيل أعلى الدرجات والتقديرات .
- إستكمال برنامج الدراسات العليا في تخصصه العلمي .

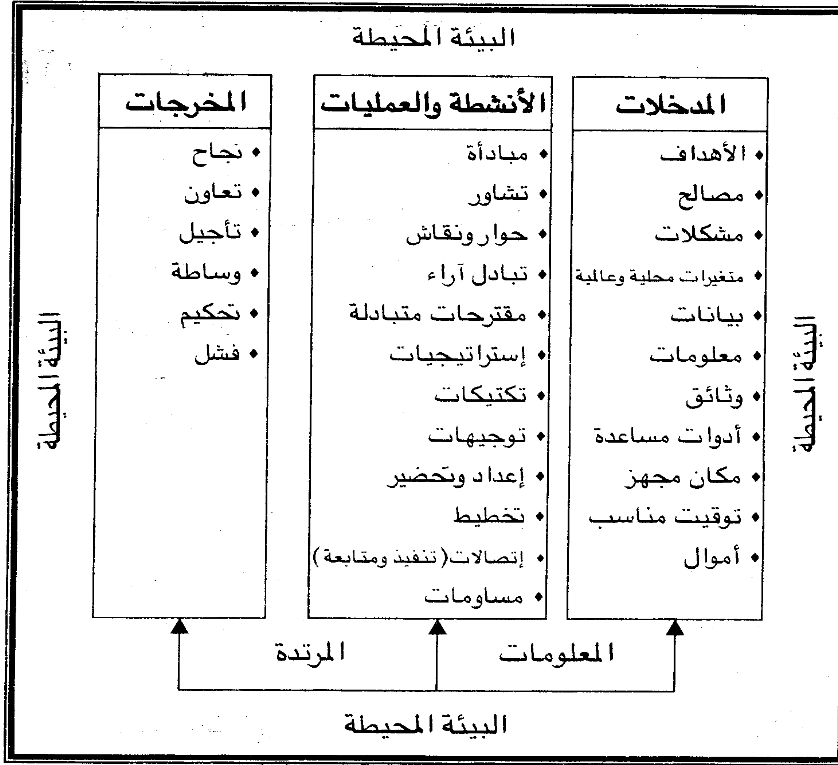
وهنا يجد الفرد نفسه في حيرة مستمرة ، وحوار داخلي مع ذاته حول كيفية توزيع وقته ، والأولويات الواجبة لإستخدام ذلك الوقت ، وبالتالي فإنه يدخل بإستمرار في مفاوضات مع ذاته لحسم التعارض في تلك المواقف التي يواجهها – أو المفروضة عليه – بحثاً عن مصلحة مشتركة ، وذلك من خلال التفاوض الذاتي .

التفاوض كنظام متكامل

إذا كان التفاوض قد أصبح الآن يغطي كافة مناحي حياتنا، فإنه يمكن تطويع العملية التفاوضية لاستيعاب تطبيق منهج تحليل النظم عليها ، وذلك بهدف زيادة درجة التعمق والفهم لأبعاد هذه العملية ، وتكامل عناصرها الأساسية ، وذلك من خلال الشكل التالي[1]:

---

(1) – **د. محمد شوقي أحمد شوقي ، ود. محمد العزازي أحمد أبو إدريس** ، الإدارة العامة والتحولات الجديدة ، (الزقازيق : مكتبة المدينة ، 1995) ، ص ص 304-309 .
– **د. سعيد يس عامر ود. علي محمد عبد الوهاب** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 22-26 .
– **د. محمد العزازي أحمد أبو إدريس** ، العلاقات العامة المعاصرة : وفعالية الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 137-144 .
– **د. ثابت عبد الرحمن إدريس** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 274-276 .
- **Russel Ackoff,** Towards a System of System Concepts, Management Science, Vol. 17, No. 11, July 1971, PP. 661-671.
- **Michael J. Whit et al.,** Managing Public Systems: Analytic Techniques for Public Administration, (North Sctutaite, Massachuesetts: Dux Bery Press, 1980), P. 21.



شكل رقم (9)

التفاوض كنظام متكامل

ومن خلال الشكل السابق ، فإنه يمكن للمؤلف ، إستعراض أهم خصائص النظام المتكامل للتفاوض ، وذلك على النحو التالي :

1 يتسم التفاوض كنظام متكامل بالديناميكية ، وذلك نتيجة لعمليات التفاعل Interaction Process ، التي تتم بين عناصره الثلاثة (المدخلات Inputs الأنشطة Activities والمخرجات Outputs) ، داخل حدود النظام التفاوضي من ناحية ، وبين النظام التفاوضي ذاته ككل والبيئة المحيطة من ناحية أخرى .

2 يعتبر التفاوض نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة ، يؤثر فيها، من خلال ما يمكن الوصول إليه من نجاح أو تعاون أو تأجيل أو وساطة أو تحكيم أو فشل ، وما يستتبع ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية ، كما أنه يتأثر أيضاً بالبيئة المحيطة من خلال ما يمكن أن توفره البيئة المحيطة من مدخلات معينة .

3 ترتبط ديناميكية النظام التفاوضي بقنوات للمعلومات المرتدة Feed back loop ، تعكس مدى قدرته على التكيف مع البيئة – الداخلية والخارجية – المحيطة بالمنظمة ، ومدى قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة والمرغوبة (المخرجات) ، والتي ينبغي أن تكون نقطة البداية في التخطيط لهذا النظام .

4 تعتبر المعلومات المرتدة إيجابية ، إذا أسفر تشغيل النظام التفاوضي ، عن تقريب أو إتفاق وجهات النظر ، وبالتالي

تحقيق نجاح أو تعاون أو تحالف أو حلول للمشكلات بين أطراف التفاوض ، وهنا فإن دورة النظام التفاوضي تستمر على ما هي عليه بكافة عناصرها .

في حين أن المعلومات المرتدة تكون سلبية ، إذا لم يسفر تشغيل النظام التفاوضي عن تقريب أو إتفاق في وجهات النظر ، وبالتالي تفشل المفاوضات تماماً ، أو يتم اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم أو التأجيل ، وهذا يتطلب ضرورة إعادة النظر . إما في المدخلات أو في الأنشطة التفاوضية ، أو في كليهما معاً ، بحيث يتم إجراء التعديل أو التغيير اللازم للوصول إلى معلومات مرتدة إيجابية عن ممارسة العملية التفاوضية .

5 تتمثل مدخلات النظام ، فيما يمكن أن يتوافر في البيئة – الداخلية والخارجية – المحيطة بالمنظمة من مظاهر وعناصر ومقومات ، والتي أهمها : الأهداف / المصالح / المشكلات / المتغيرات المحلية والعالمية / المعلومات / البيانات / الوثائق / الأدوات المساعدة / المكان المجهز .

6 أن الأنشطة والعمليات الأساسية التي ينطوي عليها النظام التفاوضي – والتي تشمل المبادأة / الحوار / النقاش / تبادل الآراء / المقترحات المتبادلة / الإستراتيجيات / التكتيكات / التوجيهات / الإعداد والتحضير / التخطيط / الإتصالات /

المتابعة – ذات جوانب متعددة ، وعناصر فرعية متنوعة ، بحيث يشكل كل منها نظاماً فرعياً Sub-system ضمن النظام الكلي للتفاوض .

7 ترتبط النظم الفرعية للتفاوض ببعضها إرتباطاً وثيقاً ، وتعتمد على بعضها البعض Inter dependency في تحقيق أهداف النظام الكلي للتفاوض (المخرجات المراد الوصول إليها)،وذلك من خلال علاقات التبادل والتداخل Inter relationships ، التي تتم فيما بينها من ناحية ، وفيما بين النظم الفرعية الأساسية والنظم الفرعية المكونة لكل منها والبيئة المحيطة بها من ناحية ثالثة .

8 إن التركيز على التفاوض كنظام متكامل ، بما ينطوي عليه من نظم فرعية ، يساهم في إمكانية الوصول إلى نتائج (مخرجات) أكبر مما لو تم التركيز على النظم الفرعية كل على حده ، وبالتالي فإنه لا يجوز النظر إلى أي نظام فرعي على أنه منفصل عن النظام الكلي ، وهذا يتسق مع النظرة الشاملة للإدارة كنظام متكامل .

بيئة التفاوض

تنطوي بيئة التفاوض على العديد من المتغيرات والعناصر والمقومات التي تتفاعل مع بعضها البعض ، لتشكل في النهاية المناخ

التفاوضي ، والذي يؤثر إلى حد كبير على درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها ، فإذا كان هذا المناخ مواتياً – عضوياً ونفسياً – لكلا الطرفين ، فإن هناك إحتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض إيجابية . في حين إذا كان هذا المناخ التفاوضي غير مواتٍ لأحد الطرفين أو لكليهما ، فإن هناك إحتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض سلبية .

وعلى ذلك ، فإنه من الأهمية بمكان تحديد وتصنيف أهم المتغيرات والعناصر والمقومات التي تشكل بيئة التفاوض ، وذلك على النحو التالي :

أولاً المتغيرات العضوية للمناخ التفاوضي

وتشمل العناصر والمقومات المتعلقة بمكان وزمان عقد المفاوضات وظروف الإضاءة والتهوية والتجهيزات المادية ، والتي يمكن أن يكون كل متغير منها مناسباً بدرجة معينة لطرف معين ، وغير مناسب بدرجة معينة للطرف الآخر .

ثانياً المتغيرات السيكولوجية للمناخ التفاوضي

ويمكن تصنيفها بدورها إلى مجموعتين متجانستين من العناصر والمقومات كالآتي[1]:

---

(1) – د. **فرهاد محمد الأهدن** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24-26 .
– د. **محسن أحمد الخضيري** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 189-289 .

أ العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي :

وهي مجموعة المتغيرات التي تجعل بيئة التفاوض مواتية بدرجة أكبر لتحقيق نجاح وفعالية العملية التفاوضية ، وبالتالي تزيد من إحتمال إيجابية المعلومات المرتدة لنظام التفاوض ذاته ، وأهم هذه العناصر والمقومات ، هي :

1 حسن التقدير والتصوير الدقيق للموقف التفاوضي ككل ، وذلك من خلال قيام كل فريق من الفرق المتفاوضة بحصر وتحديد أنواع وكميات البيانات والمعلومات المطلوبة لممارسة العملية التفاوضية .

2 الحرص على البحث المستمر للتعرف على أبعاد النزاع أو الموضوع أو القضية محل التفاوض ، وذلك من جانب كل الفرق المتفاوضة ، حتى يمكن التغلب على المشكلات التي قد تظهر في الأفق خلال وأثناء عملية التفاوض .

3 إشتراك جميع الفرق المفاوضة في البحث الجاد عن حلول عملية وعلمية وموضوعية للمشكلات التي تظهر خلال وأثناء المفاوضات – بما يعكس قوة الدافع لدى كل منهم على إنجاح المفاوضات ذاتها – وذلك عن طريق العمل الجماعي والتخطيط الدقيق للمستقبل .

4 تطبيق المبادئ الأخلاقية للتفاوض من جانب الفرق المفاوضة، مثل الوضوح والصدق والتصرفات غير المصطنعة .

5 الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض – وذلك من خلال القبول والتقبل المتبادل من جانب كل طرف للطرف الآخر، والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات ، ومراعاة مشاعر الآخرين ، والاحترام المتبادل بين كافة أطراف التفاوض .

6 الإبداع والإبتكار والتجديد ، وذلك من خلال الرغبة في التجربة والقدرة على تفهم وإستيعاب آراء الآخرين ، وردود أفعالهم ، والمرونة ، وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

ب العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضي :

وهي مجموعة المتغيرات التي تجعل بيئة التفاوض غير مواتية، أو مواتية بدرجة أقل ، وعلى نحو يعوق ممارسة العملية التفاوضية ، وبالتالي فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المفاوضات ، أو إلى تخفيض درجة فعاليتها بالنسبة لأحد الطرفين أو لكليهما ، وأهم هذه العناصر والمقومات ، هي :

1 التقييم الخاطئ للأطراف الأخرى المتفاوضة ، وذلك نتيجة الإعتماد على أساليب غير مناسبة ، مثل إتهام الآخرين ، وتكوين آراء عن أشخاص وفقاً لمقارنتهم بأشخاص آخرين ،

والقيام بدور المعلم أو الملقن للآخرين ، أو تصحيح أخطاء أو آراء المفاوضين الآخرين .

2 فرض السيطرة والهيمنة من جانب مفاوض معين على بقية المفاوضين الآخرين ، وذلك عن طريق التهديد أو التأثير أو التغيير أو المقاومة .

3 تطبيق إستراتيجيات وتكتيكات سلبية في التفاوض ، مثل الرجل الواحد في السفينة، وإستراتيجية الإنهاك، وإستراتيجية التشتيت، وإستراتيجية إحكام السيطرة ، وإستراتيجية الدحر، وإستراتيجية التدمير الذاتي ، وتكتيك قلب الحقائق ، وتكتيك التشويه والتضليل ، وتكتيك إدعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم.

4 تطبيق سياسة الحياد السلبي ، مثل التسليم والاستسلام لكل ما يقول الآخرين ، والإهتمام بالشخص المتحدث في هذا الموضوع ، والمراوغة والالتفاف والتباعد عن مكان المفاوضات .

5 التعالي والخيلاء من جانب أحد أطراف التفاوض ، مثل التباعد عن الآخرين ، وعدم الرغبة في سماع آرائهم ، أو معرفة ردود أفعالهم ، أو طلب معونتهم أو مساعدتهم .

6 التعامل بمنطق التأكد التام دون أسانيد موضوعية ، مثل الدوجمانية (التمسك برأي أو عقيدة معينة والثقة الكاملة في صحتها المطلقة ، وعدم الرغبة في مناقشتها) ، والقيام بدور

الأستاذ – وليس الزميل – مع الأطراف المتفاوضة الأخرى ، والثقة بالنفس على نحو مبالغ فيه (أكثر من اللازم) Over Confidence .

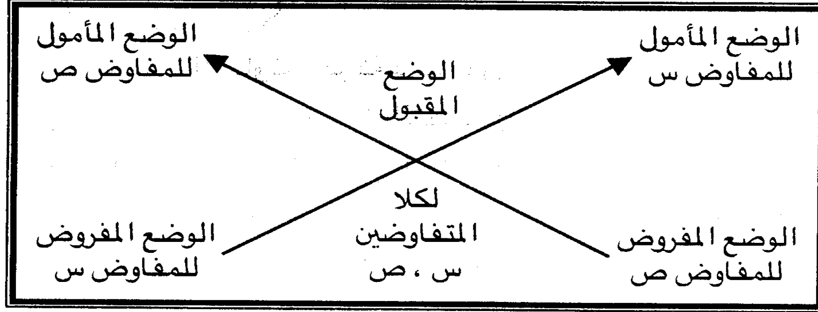
ديناميكية التفاوض

يتطلب التفاوض حركة دائبة من جانب الأطراف المتعارضة نحو بعضهم البعض ، حتى يتم التوصل إلى وضع معقول ومقبول من جانب الجميع ويحقق المصالح المتبادلة لكل منهم ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال محاولة كل طرف أن يسير في خطوات نحو الطرف الآخر ، بل ويتقدم بمعدل أسرع وفي خطوات أكبر.

وتدل الحركة الديناميكية للتفاوض على أنه ليس مجرد عملية اجتهاد عشوائي بين طرف وآخر بخصوص مسألة أو قضية أو مشكلة معينة ، حيث يسعى كل منهما للاقتراب من الآخر ، وتقليل المسافة بينهما بشأن المسألة أو القضية أو المشكلة محل التفاوض ، وهذا هو ما يبرر إستخدام العبارات التالية في أعقاب الإنتهاء من إحدى جلسات التفاوض :

نحن نتقدم ببطيء ، أو نحن نتقدم بسرعة ، أو نحن نتقدم بصعوبة أو لم نحرز أي تقدم على الإطلاق ، والواقع ، أن تحرك طرفي التفاوض نحو بعضهما البعض يتسم بالحذر المتبادل ، حيث ينطلق كل منهما من وضع مفروض عليه إلى وضع مأمول ومحبب إليه ،

لكنهما لا يصلان إليه ، لأنهما يكونان بمثابة قطارين يسيران في إتجاهين متعاكسين ، وبالتالي عليهما أن يتلاقيا عند وضع مقبول من جانب كليهما ، ويمكن للمؤلف تصوير ذلك التحرك الحذر للمتفاوضين من خلال الشكل التالي[1]:



شكل رقم (10)
ديناميكية التفاوض والتحرك الحذر
في سبيل الوصول إلى الإتفاق المتوازن

ومن خلال الشكل السابق ، يتضح أن كل طرف من أطراف التفاوض يريد أن يتحرر من قيود الوضع المفروض عليه ، ليبلغ الوضع المأمول والمحبب إليه ، لكنهما لا يصلان إلى ذلك ، لأنهما يسيران في إتجاهين متعارضين ، فكيف لهما أن يتلاقيا ، إلا إذا

(1) **G. Kennedy, J. Benson and J. McMillan,** Op., Cit., PP. 107-108.

أتفقا على وضع مقبول لكليهما ، وذلك من خلال الجهود التفاوضية المبذولة ومن ثم يمكنهما تحقيق مكاسب مشتركة .

ولما كان التفاوض يتطلب حركة لتضييق المسافة بين أطرافه، فإن هذا بدوره يتطلب من كل طرف ضرورة تحديد النقطة (المكان) الذي يجب أن يبدأ منه التقدم (التحرك إلى الأمام) من ناحية ، وكذلك النقطة (المكان) الذي سوف يتم التقدم نحوه من ناحية أخرى .

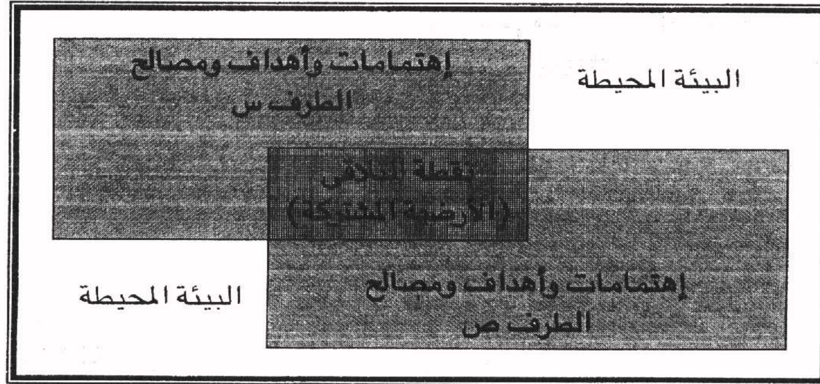
حيث يتحرك المفاوض من وضع مثالي Ideal position إلى نقطة مستقرة ومقبولة من كل الأطراف ، وبالمثل يقوم الطرف الآخر في عملية التفاوض بنفس الشيء[1].

ويشير الواقع العملي إلى أن قبول الأطراف المتنازعة – أو المتصارعة المتناقضة – الدخول في مفاوضات يدل منذ البداية على أن بينهم نقطة تلاقي (أرضية مشتركة) للإهتمامات والمصالح والأهداف ، ولكنه لا ينفي وجود النزاع أو الصراع أو التناقض بينهم، وإلا لما كان هناك ضرورة للتفاوض أصلاً .

وعلى ذلك ، فإن نقطة التلاقي لإهتمامات ومصالح وأهداف أطراف التفاوض تمثل حيزاً محدوداً في ذهن أحدهما أو كلاهما عند دخولهما معاً في المفاوضات ، حيث تغلب على رؤية كل منهم إدراكاته الذاتية لإهتماماته ومصالحه وأهدافه ، التي تحجب عنه

(1) **د. ثابت عبد الرحمن إدريس ،** مرجع سبق ذكره ، ص ص 268-269 .

مؤقتاً – ولو مجرد إستشفاف أو إستشراف – مدى المكاسب المتوقعة فيما لو قامت بينهم علاقات مستمرة وممتدة ، يتطلعون بموجبها إلى الإتفاق على حل ما بينهم من مشكلات . ويرجع ذلك ، إلى أنهم ينطلقون منذ بداية المفاوضات وفي جعبة كل منهم إهتمامات ومصالح وأهداف متعارضة ، مع وجود قدر – ولو كان ضئيلاً – من الإهتمامات والمصالح والأهداف المشتركة فيما بينهم ، ويتمثل ذلك في الشكل التالي[1]:

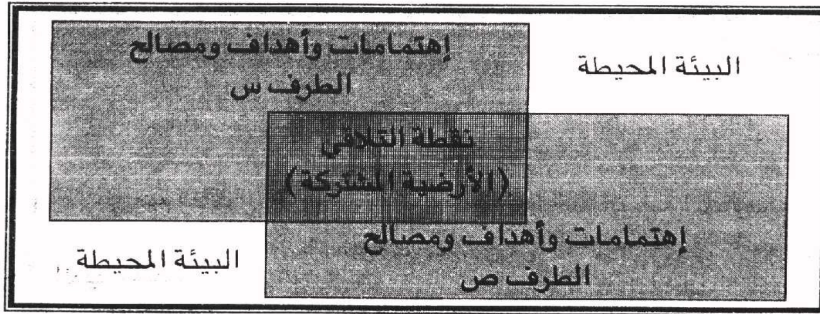


شكل رقم (11)
الاهتمامات والأهداف والمصالح المشتركة
لطرفي التفاوض عند بدء المفاوضات

(1) **د. سيد محمد عبد العال** ، المهارات السلوكية للتفاوض ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد 66 ، مايو 1990 ، ص ص 89-90 .

ويتضح من خلال الشكل السابق زيادة مساحة الإهتمامات والأهداف والمصالح المتعارضة لكلا الطرفين المتفاوضين (س ، ص) . كما أن هناك نقطة محدودة فقط بينهما من الإتفاق في الإهتمامات والأهداف والمصالح ، والتي تمثل أرضية مشتركة ، ينطلقان ويتحركان من خلالها لتوسيع دائرة الإتفاق وتقليص دوائر الإختلاف والتناقض والصراع والنزاع .

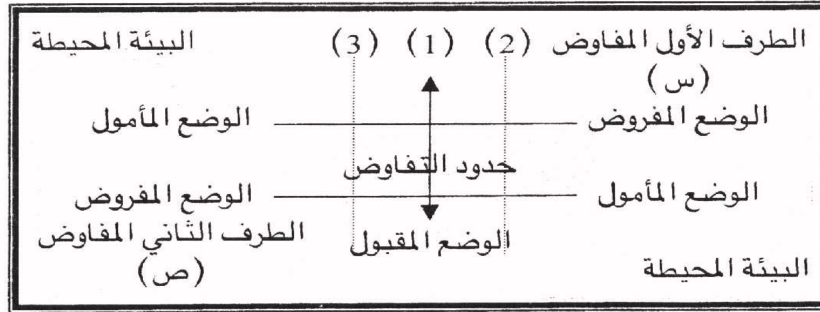
هذا ، وتعتبر نقطة التلاقي (الأرضية المشتركة) بين طرفي التفاوض بمثابة الأساس الحقيقي الذي يستند إليه كلا الطرفين للدخول في المفاوضات ، بل والدافع الأساسي لبذل الجهود التفاوضية من أجل زيادة نقاط التلاقي وتوسيع نطاق الأرضية المشتركة بينهما ، ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (12)
الاهتمامات والأهداف والمصالح المشتركة
لطرفي التفاوض عند الإتفاق

ويتضح من خلال الشكل السابق ، أن منطقة التداخل Overlap تعكس مدى إتساع نقطة التلاقي (الأرضية المشتركة) بين كلا المتفاوضين (س ، ص) ، وذلك بفضل الجهود التفاوضية المبذولة من جانب كليهما .

وعلى ذلك ، فإنه لابد للطرفين من أن يلتقيا عند وضع يرضيهما معاً ، إلا أن هذا الوضع المقبول من جانب كلا الطرفين يعتبر وضعاً مثالياً ويفترض الثبات والإستقرار لأنه يمثل توازناً بينهم فيما يتعلق بالمكاسب والتنازلات ، بمعنى أن لا تكون مكاسب طرف أكبر من مكاسب الطرف الآخر ، أو تنازلات طرف أكبر من تنازلات الطرف الآخر إليه ، ويمكن تصوير ذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (13)
ديناميكية التفاوض والتحرك الحذر للمتفاوضين والوصول إلى بدائل للإتفاق غير المتوازن

ومن خلال الشكل السابق ، يتضح أن الوضع المقبول من جانب كلا الطرفين ، قد يُسفر عن نتائج متوازنة للطرفين ، بحساب المكاسب والتنازلات ، كما هو الحال في الوضع المقبول رقم (1) ، أما الوضعان رقم (2) ورقم (3) ، فيمثلان خللا في توازن المكاسب والتنازلات لصالح طرف على حساب الطرف الآخر.

وهكذا ، فإن التفاوض لا يمكن أن يُسفر عن بلوغ أي طرف من طرفيه للوضع المثالي (المحبب/المأمول) ، نظراً لتحكم كل طرف منهما في مصادر إشباع رغبات الطرف الآخر ، وإذا تحقق ذلك الوضع المثالي لأحدهم ، فإنما يكون على حساب الطرف الآخر للتفاوض ، الذي يكون في حالة استسلام لشروط الطرف الأول ، وهذا ما يدعو الطرفين بإستمرار لبلوغ حد الإتفاق على وضع يرضيهما معاً .

وفي كل الأحوال ، فإن تفسير حصول طرف معين على مكاسب أكبر قليلاً من الطرف الثاني ، إنما يرجع إلى اعتبارين أساسيين ، هما[1]:

1 قوة المفاوض :

التي لا تقتصر فقط على قوة شخصيته أو حجته أو قوة المنطق العقلاني الذي يستخدمه بطبيعة الحال ، وإنما تمتد أيضاً

(1) **E. Brooks and G. Odiorne,** Managing by Negotiations (N.Y., Van Nostrand Reinhart Co., 1984), P. 57.

لتشمل القدرة على التحكم في مصادر إشباعات الطرف الأخر أو قدرته على التحكم في مصيره .

2 المهارات السلوكية للمفاوض :

يقصد بها قدرة المفاوض على الإستخدام الأمثل لمهاراته السلوكية في العملية التفاوضية ، وهي التي يتوقف عليها – إلى حد كبير – درجة فعاليته ، وطبيعة المكاسب التي يمكنه التحصل عليها ، ومقدار التنازلات التي يقدمها للطرف الآخر فإذا كانت قوة المفاوض كبيرة دون توافر المهارات السلوكية المتاحة لديه ، فسوف تُسفر المفاوضات عن إتفاق غير متوازن لصالح الطرف الآخر.

التخطيط للتفاوض

تنبع أهمية التخطيط للتفاوض ، إذا أدركنا أنه من الصعوبة بمكان لأي نوع من أنواع التفاوض – وفي أي مجال من المجالات – أن يكون فعالاً ، إذا أعتمد على إعتبارات الصدفة والعشوائية ، ومحاولات التجربة والخطأ (التفاوض التلقائي) ، فالتفاوض كنشاط إنساني هادف يتطلب درجة عالية من الدقة في الإعداد والتهيئة والتجهيز وتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة ، والجدولة الزمنية ، والموازنة المالية اللازمة لممارسة العملية التفاوضية ، حتى تصبح أكثر فعالية.

والواقع العملي يشير إلى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها – سواء كانت إيجابية أو سلبية (كسباً أم خسارة) – قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية ، فهؤلاء الذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول في المفاوضات دون استعداد وتخطيط مسبق ، غالباً ما يكتشفون خطأهم الجسيم حتى في حالة توصلهم إلى اتفاق ، فقد تضيع عليهم فرصاً عديدة للمكاسب المشتركة ، التي كان من الممكن أن تتحقق من خلال الاستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض .

ويصيح معظم الناس (ليس لدينا وقت للتخطيط) ، وبالتالي يحتل الوقت المخصص للتخطيط ذيل قائمة الأولويات فهناك ما هو أكثر أهمية في الحياة العملية ، مثل مكالمة تليفونية عاجلة أو لقاء هام أو زيارة عائلية مؤجلة ... الخ .

وعلى الرغم من ذلك ، وفي ظل كل ذلك ، فما عليك إلا أن تستعد وتخطط للتفاوض ، حتى ولو كان على حساب الوقت الفعلي للمفاوضات ذاتها ، فالمفاوضات تصبح أكثر فعالية لو كرست الأطراف المعنية بها جزءاً أكبر من وقتها الثمين للإعداد والتخطيط لها ، وجزءاً أقل للإجتماع التفاوضي ذاته ، بل الأكثر من ذلك ، فإن عليك أن توفر دقيقة إعداد وتخطيط لكل دقيقة تفاوض[1].

(1) **وليام أوري** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 29-30 .

مراحل التخطيط للتفاوض

يتضمن التخطيط للتفاوض عدة خطوات ومراحل أساسية يمكن للمؤلف إستعراض أهمها ، على النحو التالي[1]:

أولاً التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية ، ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ، ومواطن الإختلاف ، ومواطن الإتفاق الأكثر إحتمالاً .

ثانياً التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات ونوعية وكمية النتائج المطلوب الوصول إليها ، ومراعاة وضوح وواقعية ومرونة الأهداف ، بما يتيح حرية الحركة للمفاوض وفقاً للمستجدات التي تطرأ أثناء سير المفاوضات .

ثالثاً تحديد الفرص المواتية ، والتي تشكل مواطن قوة في سير المفاوضات ، كذلك تحديد القيود المالية والقانونية والفنية

---

(1) - **د. صديق محمد عفيفي ود. جرمين حزين سعد** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 30-68 .
- **د. محسن الخضيري** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-86 .
- **د. ثابت عبد الرحمن إدريس** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 280-298 .
- **وليام أوري** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 31-40 .
- **د. فرهاد محمد الأهدن** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 12-13 .
- **د. حسين حمادي** ، إدارة المشتريات والمواد ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1978) ، ص ص 221-227 .

والزمنية ، والتي تؤدي إلى إضعاف المركز التفاوضي ، وتحديد كيفية توظيف وإستثمار الفرص المواتية ، والتغلب على القيود المعوقة ، والتفكير المنظم لتدعيمها أو تجنبها أو التقليل من آثارها أو عدم التركيز عليها أثناء سير المفاوضات .

رابعاً جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات ، والأطراف الأخرى للتفاوض وقدراتهم التنافسية ، ومواطن قوتهم ومواطن ضعفهم .

خامساً تقييم المركز التفاوضي مقارناً بمراكز الأطراف الأخرى ، إستناداً إلى المراحل والخطوات الثلاث السابقة ، وذلك بالتركيز على الجوانب التالية :

1. مواطن القوة المتاحة لدى الأطراف الأخرى .
2. مواطن الضعف التي لا يمكن تجنبها أو تفاديها .
3. الظروف الاقتصادية والإجتماعية والسياسية المواتية وغير المواتية لكل طرف .
4. خبرات أعضاء الفرق المتفاوض معها .
5. التأييد والمعارضة المحتملة من جانب الصفوة والصفوة المختارة لكل طرف من أطراف التفاوض .

سادساً إختيار وإعداد المتفاوضين ، وتحديد ما إذا كان التفاوض سيتم بفرد واحد أم بفريق – وذلك إستناداً على عدة إعتبارات ، أهمها :

1. نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها .
2. الجوانب المختلفة لقضية التفاوض (اقتصادية/ إجتماعية/ سياسية/ قانونية/ تكنولوجية ... الخ) .
3. مدى الحاجة إلى تخصصات متنوعة لمعالجة الجوانب المختلفة لقضية التفاوض .
4. الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة .
5. الخطة المحتملة للطرف الآخر (الإشتراك بفرد واحد أو بفريق وعدد أفراد الفريق) .
6. المكان المزمع لعقد جلسات التفاوض .
7. مدى توافر الخبراء والمتخصصين من الكفاءات البشرية المتاحة للقيام بالعمل التفاوضي .

وبصفة عام ، فإن هناك بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد ، كما أن هناك أيضاً بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (3)

المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد أو بفريق

أسلوب التفاوض	المزايا	العيوب
(1) بالإعتماد على فرد واحد	▪ إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أي إزدواج في الآراء أو اختلافات في وجهات النظر. ▪ الاقتصاد في التكاليف. ▪ توفير الوقت المستغرق في التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق. ▪ سرعة إنجاز المفاوضات. ▪ التحديد الواضح للمسئولية.	▪ إحتمال إفتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة (القانونية، أو الاقتصادية مثلاً). ▪ الإرهاق الجسماني والذهني للفرد، خاصة في حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض. ▪ لا يناسب هذا الأسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب. ▪ إحتمالات ظهور التحيز الشخصي.
(2) بالإعتماد على فريق	▪ الإستفادة من تناول الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الإختصاصات. ▪ فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر. ▪ إستخدام تكتيك العضو المتساهل. ▪ تقليل التحيز الشخصي وزيادة فرص الموضوعية. ▪ إضفاء مرونة أكبر على المناقشات. ▪ إمكانية التأجيل بحجة (أن أستشير زملائي).	▪ إحتمالات التعارض والازدواج في الآراء. ▪ زيادة تكاليف عملية التفاوض. ▪ البطء النسبي في إنهاء وحسم عملية التفاوض. ▪ الحساسية بين أعضاء الفريق، خاصة إذا شعر أحدهم أن دوره محدد للغاية.

وإذا ما تقرر الإعتماد على فريق للتفاوض ، فإنه يتعين حسن إختيار رئيس الفريق ، بحيث يكون قادراً على قيادة الفريق إلى مفاوضات ناجحة ، وقادراً على تحمل مسئولياته الأساسية ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

1. الإستفادة من تخصص كل عضو في الفريق ، وتوظيف خبراته ومعارفه إلى أقصى حد لخدمة التفاوض المثمر .
2. حسن توقيت إستخدام كل عضو في الفريق ، تبعاً لسير المفاوضات .
3. التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق ، بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم ، وذلك على النحو التالي :
   - توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل في الحوار أو الإنسحاب منه .
   - الإتفاق على الإشارات السرية لتبادل الحوار الصامت فيما بين أعضاء الفريق .
   - تغيير مسار المناقشة عند اللزوم ، إذا تجاوز أحد الأعضاء حدوده في النقاش .
   - إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلي بين أعضاء الفريق .

4 الحفاظ على روح الفريق فيما بين الأعضاء والحفاظ على إرتفاع الروح المعنوية ، خاصة في المراحل الحرجة من التفاوض .

5 تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق .

6 ضمان المشاركة الإيجابية لكل الأعضاء ، طبقاً للدور المحدد لكل منهم .

7 توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء ، وضمان إقتناعهم بها وبإمكانية تحقيقها .

8 ضمان الفهم والإستيعاب الكامل للأهداف والإقتناع بها والثقة في إمكانية تحقيقها من جانب جميع أعضاء الفريق .

9 الحفاظ على عدد معقول لأعضاء الفريق ، مع إمكان ضم خبراء إضافيين كمستشارين أو مراقبين عند الضرورة ، يقدمون المساعدة لأعضاء الفريق الأصليين ، دون أن يكون لهم حق الإشتراك في المناقشات .

سابعاً تحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها ، فالإستراتيجية التفاوضية هي الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات ، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة ، يتم الإلتزام بها على المدى البعيد في كافة جوانب العملية التفاوضية ، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي التخطيط للتخطيط .

أما التكتيك ، فإنه التخطيط للتنفيذ ، ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط ، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية ، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ ، وبالتالي فإنه عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً ، هو الإستراتيجية فمثلاً ، قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة (الإستراتيجية) ، ويلجأ المفاوض لتحقيق ذلك بإستخدام أسلوب التهديد بالإنسحاب وقطع المفاوضات ، كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) ، حرصاً على عدم تضييع الوقت ، والإستمرار في الجدل غير البناء .

ويلاحظ أن الإستراتيجية والتكتيك إصطلاحان نسبيان ، فالتكتيك الذي يلجأ إليه مستوى إداري معين ، يعتبر بمثابة إطار للعمل (إستراتيجية) يلتزم بها المستوى الإداري الأدنى ، ومن ناحية أخرى فإن خطة المنظمة ذاتها ، تكون بمثابة الخط الإستراتيجي الذي يلتزم به الفريق المفاوض مع الطرف الآخر.

وهناك الكثير من إستراتيجيات التفاوض ، أهمها : إستراتيجية المصلحة المشتركة ، وإستراتيجية تطوير التعاون الحالي، وإستراتيجية التكامل الأمامي والخلفي والأفقي ، وإستراتيجية الإنهاك ، وإستراتيجية التشتيت ، وإستراتيجية إحكام السيطرة ، وإستراتيجية الدحر ، وإستراتيجية التدمير الذاتي ،

وإستراتيجية الإنجاز السريع أو الخاطف ، وإستراتيجية تفادي النزاع ، والإستراتيجية الهجومية ، والإستراتيجية الدفاعية .

كما أن هناك الكثير والكثير من تكتيكات التفاوض ، أهمها : تكتيك الصقر والحمامة ، وتكتيك تحويل الإعتراضات إلى إيجاب ، وتكتيك التسويق ، وتكتيك المفاجأة ، وتكتيك الأمر الواقع ، وتكتيك الإنسحاب الهادئ ، وتكتيك الإنسحاب الظاهري ، وتكتيك الكر والفر ، وتكتيك نهاية المطاف ، وتكتيك منتصف الطريق ، وتكتيك التغطية ، وتكتيك العشوائية (أنت وبختك) ، وتكتيك توثيق الكلام (كن جاهزاً) ، وتكتيك أشتر بعض الوقت ، وتكتيك طلب الإستعانة بوسيط ، وتكتيك هذا صحيح .. ولكن .. ثم نعم ، وتكتيك التهديد المباشر ، وتكتيك التمسك بالموقف مع إستمرار الضغط ، وتكتيك الإلتفاف ، وتكتيك المهادنة ، وتكتيك المراوغة ، وتكتيك إرسال مندوب (جس النبض) ، وتكتيك لقاء النادي ، وتكتيك الهدايا الرمزية (عربون الصداقة) ، وتكتيك ماذا لو ، وتكتيك طلب استراحة ، وتكتيك تحديد مواعيد نهائية ، وتكتيك الخسارة القريبة ولا المكسب البعيد ، وتكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الطرف الآخر ، وتكتيك التخويف من المجهول لتسهيل قبول المعلوم ، وتكتيك تفضيل الماضي المشرق ، وازدراء كل جديد ، وتكتيك

إجهاض المبادرات المقدمة ، وتكتيك فرض الأمر الواقع ، وتكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل ... الخ .

ويؤكد المؤلف على حقيقة هامة ، مؤداها أن طبيعة ونوعية الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي يعتمد عليه ويستخدمها المفاوض ، تعتبر بمثابة معايير أساسية لرسم صورة ذهنية طيبة / أو غير طيبة عن شخصيته وبالتالي فإنها تشكل أيضاً محددات رئيسية لدرجة الثقة والمصداقية في المفاوض ذاته ، وفي أنماطه السلوكية وتعاملاته المستقبلية ، ويتسق ذلك مع ما يفيد به معظم علماء الإجتماع من أن الإنسان تاريخ .

ثامناً إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض ، ويتضمن ذلك تحديد التوقيت المناسب لبدء المفاوضات – في ضوء رغبات الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض – وكذلك تقدير الفترة الزمنية التي تخصص لكل مرحلة تفاوضية (عدد جلسات / أيام / أسابيع .. الخ) ، كما تتضمن الجدولة الزمنية أيضاً وضع توقيت مبدئي لنهاية المفاوضات .

تاسعاً الإعداد لمكان التفاوض ، وهناك ثلاثة بدائل تتم المفاضلة بينهم ، وفقاً للمزايا التي يمكن أن تتحقق نتيجة الأخذ بأي منها ، والتي تمثل في حد ذاتها ، مبررات للمفاضلة بينها ، وذلك على النحو التالي :

البديل الاول التفاوض في موطنك :

ويُسفر الأخذ بهذا البديل عن تحقيق عدة مزايا ، أهمها :

- إتاحة الفرصة لك لتهيئة المكان المناسب من وجهة نظرك .
- إتاحة الفرصة لإشراك كفاءات وقيادات أكثر في المفاوضات عند اللزوم .
- إمكانية التأثير الجانبي على الطرف الآخر خارج قاعة المفاوضات ، سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات ، أو الرعاية الصحية .
- الراحة النفسية المترتبة على الشعور بقوتك النسبية ، نتيجة حضور الخصم إليك ، وربما يمكن أن يدعم مركزك التفاوضي .
- توفير الوقت والجهد والتكلفة التي كانت ستترتب على الأنتقال إلى مكان آخر غير موطنك .

البديل الثاني التفاوض في موطن الطرف الآخر:

ويُسفر الأخذ بهذا البديل عن تحقيق عدة مزايا ، أهمها :

- التفرغ التام للمفاوضات .
- نقل مهمة إعداد المكان وتجهيزه للطرف الآخر.
- إمكانية الضغط النفسي على الطرف الآخر ، بأنك ذهبت إليه، وهذا إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة في الإتفاق ، وتنازل مبدئي كبير في بعض الحالات .

- إمكان الحصول على وقت كاف للدراسة والتفكير قبل إتخاذ القرار أو الإلتزام بموقف بحجة الرجوع إلى الرئاسات .
- إمكان حجب المعلومات مؤقتاً بحجة أنها غير متوافرة الآن .

البديل الثالث التفاوض في مكان محايد :

ويُسفر الأخذ بهذا البديل عن تحقيق عدة مزايا ، أهمها :

- الراحة النفسية نتيجة الشعور بأنك على قدم المساواة مع الطرف الآخر .
- تقريب المسافات بين المتفاوضين .
- الإستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد .
- يعتبر بديلاً عملياً ومناسباً في حالة إمتناع كل طرف عن الذهاب إلى موطن الطرف الآخر .

وبصفة عامة ، فإن هناك عدة معايير ، يمكن الإستناد إليها أيضاً في المفاضلة بين البدائل الثلاث لإختيار مكان التفاوض ، وأهم هذه المعايير ، هي :

1. طبيعة وخصائص الموقف التفاوضي .
2. القوة النسبية التي يتمتع بها كل طرف في التفاوض .
3. المسافة بين الأطراف المتفاوضة .

4 الإمكانيات والتسهيلات والتجهيزات المطلوبة ، مثل توفير درجة السرية المطلوبة ، والمقاعد المريحة ، والوسائل المكتبية ، والأماكن المفتوحة (كالحدائق) والأدوات السمعية ووسائل الإتصال .

5 إعتبارات الأمن والأمان والحماية لأطراف التفاوض .

6 سهولة الإستعانة بالمستشارين والخبراء والسكرتارية والمعاونين .

عاشراً إعداد أجندة التفاوض

تعتبر أجندة التفاوض أحد التكتيكات الأساسية للمفاوض ، والتي لابد من حُسن إعدادها وحُسن إستخدامها بوعي ، حتى يمكن تحقيق فرصاً أفضل لنجاح المفاوضات .

هذا ، وتدل أجندة المفاوضات – إلى حد كبير – على فكر وإستراتيجية المفاوض ، كما أنها تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات ، كما يتصوره هو .

وعلى الرغم من أن أجندة المفاوضات ، يتم الإتفاق عليها ، بمعرفة أطراف التفاوض ، إلا أن هذا لا ينفي ضرورة إستعداد كل طرف بتصور جاهز عن الأجندة يمثل وجهة نظره ، حتى ولو لم يعلنه

– إبتداء – مع إستعداده لتغيير موقفه في ضوء المناقشات حول الأجندة .

ويمكن أن يكون الإتفاق على الأجندة في حد ذاتها قضية تفاوضية أساسية ، ويستغرق التفاوض حولها جلسات عديدة ، مثل أجندة مفاوضات الإنسحاب الإسرائيلي من سيناء ، حيث كان هناك خلافات جوهرية بين الجانبين المصري والإسرائيلي حول ترتيب تناولها ، بل الأكثر من ذلك حول مدى الربط أو الفصل فيما بينهما .

والواقع ، أن هذه الخلافات لم تكن من قبيل التمسك بالشكليات أو تضييع الوقت ، أو تحقيق ميزة تنافسية لفرض وجهة نظر طرف على الآخر ، وإنما كانت تعبير عن فكر وفلسفة وإستراتيجية كل طرف ، ففي حين كان المفاوض المصري يهدف إلى التركيز على قضية الإنسحاب كان المفاوض الإسرائيلي يهدف إلى التعامل مع حزمة واحدة من القضايا المترابطة ، مثل الأمن الإسرائيلي ، والإعتراف المتبادل ، ومستقبل العلاقات الثنائية (التطبيع) ... الخ .

وبصفة عامة ، فإن هناك عدة إعتبارات يجب مراعاتها حين إعداد أجندة المفاوضات ، وأهم هذه الإعتبارات ، هي :

1 التركيز في الأجندة المعروضة على الطرف الآخر على الموضوعات العامة ورؤوس الموضوعات دون التطرق إلى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيسي ، على أن توضع هذه التفاصيل في أجندة غير معلنة ، يتم استخدامها حسب استجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلي .

2 البدء في الأجندة بالقضايا الأساسية للتركيز عليها إبتداءً ، بإعتبارها الأهم ، كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف يؤدي إلى حل القضايا الثانوية تلقائياً ، ودون عناء كبير ، وحتى إذا لم تحسم ، فإن التنازلات في القضايا الثانوية تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازلات في القضايا الأساسية .

3 البدء بالقضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلاً ، بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة ، لكسب ثقة الطرف الآخر ، وغمره بالروح التعاونية للمفاوض – على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك – وهذا يؤدي إلى إذابة الثلوج وإشاعة جو من التفاؤل على الجلسة ، ورفع مستوى التطلعات لإنجاح المفاوضات إزاء التقدم السريع الذي يتم تحقيقه بتضحية واضحة من جانب المفاوض ، ويتوقع أن يبادلك الطرف الآخر بتضحيات مقابلة في وقت لاحق .

4 البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس، التي يتم الإتفاق عليها أولاً، بإعتبارها الحاكمة في العملية التفاوضية، مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة، أو خطر خطف الخبرات النادرة، أو عدم تجاوز موازنة الإعلان لنسبة 5٪ من قيمة المبيعات.

5 تصنيف قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة، مثل الجوانب الفنية، والجوانب التسويقية، والجوانب القانونية ... الخ، وبالتالي يمكن أن يتم التفاوض حول كل مجموعة نوعية منها على حده من خلال لجان فرعية أو مجموعات عمل تتفاوض كل منها في المجال المخصص لها، وتكون هناك مجموعة عمل لحسم القضايا الفنية ومجموعة عمل أخرى لحسم القضايا التسويقية ... وهكذا، ثم تعود فرق التفاوض للإجتماع التنسيقى بعد ذلك.

حادي عشر: إختيار لغة التفاوض

حيث تنشأ مشكلة إختيار لغة التفاوض، في حالة إختلاف اللغات الأصلية لأطراف التفاوض، فمثلاً يمكن للمفاوض المصري والمفاوض الصيني الإتفاق على إستخدام لغة أي منهما في التفاوض

بينهما أما إذا كان كلاهما لا يتقن لغة الآخر، فإنه يمكن الإتفاق على لغة أخرى، يتم التفاوض بها، ولتكن الإنجليزية مثلاً.

وفي كل الأحوال، فإنه يتعين تحرى الدقة البالغة، حين إختيار لغة التفاوض، بحيث يكون المفاوض متقناً لها، ومُلماً بلهجتها Dialects تحسباً لتفادى المخاطر الجمة التي يمكن أن تسفر عنها المفاوضات.

فهل لك أن تتصور ما يمكن أن يؤدى إليه إستخدام الكلمة العربية (ماشى) في التفاوض بين اثنين من المتفاوضين العرب، أحدهما مصري، والآخر يمنى، حيث تعنى هذه الكلمة الموافقة Ok في اللهجة المصرية، في حين أن ذات الكلمة، تعنى عدم الموافقة No في اللهجة اليمنية.

ثاني عشر إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار

وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين تصورات عملية بديلة لسير المفاوضات بحيث تتضمن الآتي:

1 تصورات بديلة لبداية الجلسة التفاوضية، ومن الذي يبدأ الحديث؟ وبماذا يبدأ؟ وكيف يقدم زملائه؟ وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدي؟ والفترة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد؟

2 تحديد طريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض ، وطرح وجهة النظر بشأنها .

3 الأنماط السلوكية المتوقعة من الطرف الآخر ، واستجاباته وردود أفعاله ومبادأته ، وما يمكن أن يفعله إزاء كل ذلك .

4 مدى الحاجة إلى الإعلان عن المواقف المتوقعة ، ومدى الصراحة والأمانة في ذلك ، والإعلان منذ البداية .

5 الحدود الدنيا والقصوى المتوقعة لمطالب الطرف الآخر وما يمكن أن تكون عليه ردود أفعالنا على نحو مناسب .

6 تصورات تفصيلية لتسلسل الأحداث المتوقعة أثناء سير المفاوضات - وحتى تصل إلى نهايتها - مع توفير قدر كبير من المرونة في تلك التصورات ، والإعداد المسبق للتصرفات البديلة في مواجهة سلوك الطرف الآخر.

وبصفة عامة ، فإنه لا يمكن للمفاوض أن يفرض السيناريو الذي أعده الطرف الآخر ، ومع ذلك تظل لمرحلة إعداد السيناريوهات التفاوضية أهميتها القصوى ؛ نظراً لما لها من تأثير طيب في جعل المفاوض أكثر قدرة على توجيه الأحداث بشكلٍ فعال أثناء إدارة دفة المفاوضات .

ثالث عشر الإعداد للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات

وتعتبر عملية الإعداد والتحضير للجلسة الإفتتاحية للمفاوضات هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط للتفاوض ، والتي تتضمن وضع تصورات للترتيبات الخاصة بهذه الجلسة ، من حيث أسلوب التعارف وطريقة الترحيب والكلمات الإفتتاحية ، وتطبيق قواعد المراسم والبروتوكولات وكيفية إذابة الثلوج ، وإضفاء روح الثقة والإطمئنان والتفاؤل على المناقشات .

الجوانب التنظيمية لعملية التفاوض

بعد الإنتهاء من إستعراض كافة مراحل التخطيط والإعداد الجيد لعملية التفاوض ، فإنه من الأهمية بمكان إستعراض الجوانب التنظيمية لعملية التفاوض ، وذلك على النحو التالي :

أولاً الإتصال بالطرف الآخر

ويهدف الإتصال بالطرف الآخر ، إلى الإتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات ، مثل تحديد موعد بدء المفاوضات ، ومكان إنعقادها ، وعدد أعضاء فريق التفاوض ، ولغة التفاوض .

وتكتسب هذه الخطوة أهميتها من خلال ما تعطيه من إنطباع مبدئي لدى طرفي التفاوض، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان مراعاة عدة إعتبارات أهمها :

1 أن يتم الإتصال بمعرفة شخص من مستوى وظيفي مناسب لمن يتم الإتصال به من جانب الطرف الآخر، فلا يجوز مثلاً إتصال السكرتير بالوزير للتفاهم معه على مكان وموعد المفاوضات .

2 الإلتزام التام بآداب التخاطب ومراعاة اللياقة واللباقة في الحديث .

3 الإلتزام التام بالمواعيد التي يتم تحديدها للإتصال أو للإلتقاء للإتفاق على الخطوات التنفيذية للمفاوضات .

4 إبداء المرونة في المناقشة ، مع مراعاة الحزم بأدب تام عند اللزوم .

5 السعي الدائب لرسم صورة ذهنية طيبة للمفاوض لدى الطرف الآخر بحيث تبعث على التفاؤل والاحترام .

ثانياً إيفاد المندوب

قد يسفر الإتصال بالطرف الآخر عن ضرورة إرسال مندوب للمفاوض (وربما وسيط) للتفاوض الأولى – جس النبض – ونقل

وجهات النظر الأولية ، قبل دخول الأطراف المعنية في التفاوض الفعلي الجاد .

والواقع ، أن هذا الإجراء يفيد في تجنب المواجهة في الأمور الهامة ، وتجنب الإحراج في بعض المسائل الحساسة ، مثل مقدار التعويض عن الأضرار الأدبية ونظام الدفع ، ومقدار التنازلات التي سيقدمها الطرف الآخر ، مقابل نشر إعلان مجاني لمنتجاته على ظهر غلاف منتجات المفاوض .

وعادة ما يطبق هذا الإجراء بواسطة الحكومات ، حيث يتبادل المندوبون الزيارات وعقد الإجتماعات التمهيدية ، قبل لقاءات كبار المسئولين لإنهاء المفاوضات ، بعد أن يكون المندوبين قد تفاوضوا في كل التفاصيل ، كما يتبع هذا الإجراء أيضاً في مفاوضات بيع العقارات وإبرام العقود والإتفاقات الكبرى ، مثل توسيط السماسرة ، وبيوت الخبرة ومكاتب الإستشارات في مناقشة التفاصيل قبل إجتماع أصحاب الشأن في الصفقة .

ثالثاً إختيار وإعداد أعضاء فريق التفاوض

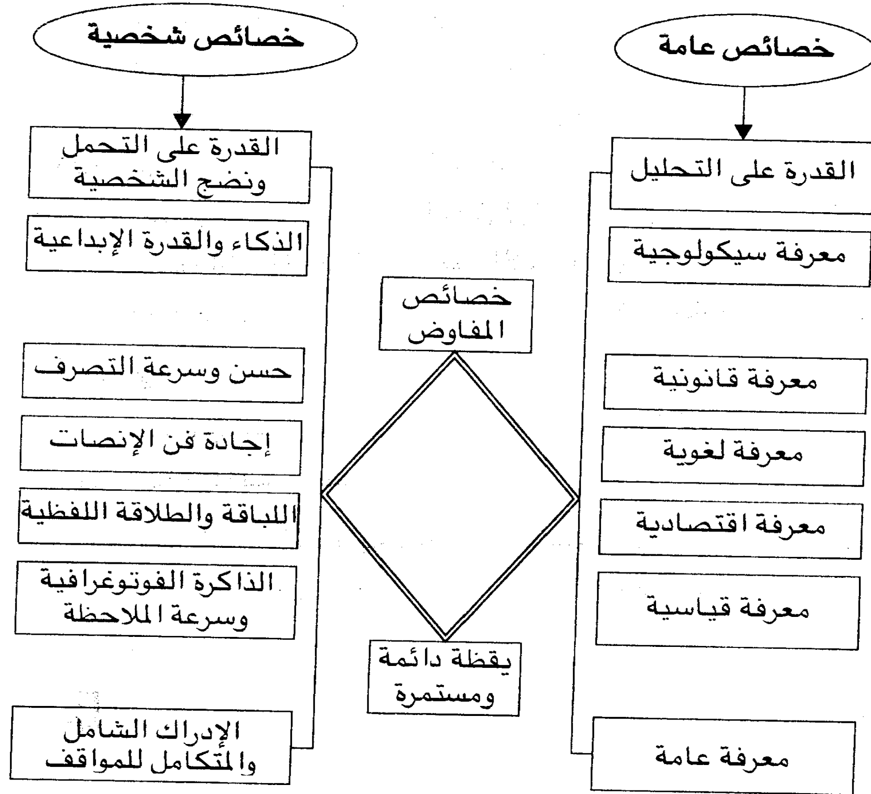
بعد الإتفاق مع الطرف الآخر على التفاوض بفرد أو بفريق وعلى عدد أعضاء فريق التفاوض ، وعلى موعد ومكان عقد المفاوضات ، وعلى لغة التفاوض ... الخ ، وذلك من خلال الإتصال

بالطرف الآخر، أو إرسال مندوب إليه، فإنه يمكن إختيار وإعداد وتدريب أعضاء فريق التفاوض، وذلك على النحو التالي :

أ إختيار أعضاء فريق التفاوض :

لما كان التفاوض عملية متعددة الجوانب والأبعاد السلوكية والفنية فإنه يمكن القول، بأن أي فرد لا يصلح لأن يكون عضواً في فريق التفاوض، نظراً لما يجب أن يتمتع به العضو المختار ضمن الفريق من خصائص وصفات عامة، وخصائص وصفات شخصية، كما هو مبين بالشكل التالي[1].

(1) - د. **محمد سيد عبد العال**، مرجع سبق ذكره، ص 105 .
- د. **محسن أحمد الخضيري**، مرجع سبق ذكره، ص 367 .
- د. **فرهاد محمد الأهدن**، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23 .



شكل رقم (14)
خصائص المفاوض

ب إعداد أعضاء فريق التفاوض :

إذا كان لإختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية قصوى لإنجاح العملية التفاوضية ، فإن هذا النجاح مرهون بمدى حسن الآداء التفاوضي من جانب أعضاء الفريق ، وهذا يتوقف على مدى انسجام وتكيف ووحدة هذا الفريق في العمل الجماعي المشترك ، وحجم المعلومات المتاحة لدى جميع الأعضاء ، ومن هنا تأتى أهمية عملية إعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض لممارسة العمل التفاوضي .

هذا ، وتسعى عملية إعداد أعضاء فريق التفاوض ، إلى تحقيق عدة أهداف ، أهمها :

1. تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية للدخول في التفاوض ، وتنمية روح الفريق لدى الأعضاء ، مع الاحتفاظ بالمهارات الفردية لكل عضو من الأعضاء .

2. صياغة الخطة التفاوضية في شكلها النهائي ، بمشاركة جميع أعضاء الفريق ، وإلمام كل منهم بدوره في تنفيذها بشكل محدد، وكذلك التحديد والتشخيص الدقيق لمشكلة التفاوض وأهدافه وإستراتيجيته وسياساته وتكتيكاته وسيناريوهاته ، والصعوبات المتوقعة ، ودور كل منهم في التغلب عليها .

3 توحيد لغة التفاوض والحوار والمصطلحات والرموز التفاوضية، التي سيتم التعامل بها ، والإتفاق على الشفرات الرمزية بين أعضاء الفريق ، والتمرس على آدائها والتجاوب السلوكي معها .

4 تزويد أعضاء الفريق بالمستندات والمعلومات والبيانات اللازمة لتأييد وجهة نظرهم ، وتدريبهم على كيفية عرضها ، والتركيز على أهم ما فيها حسب الوقت الخاص بالمواقف التفاوضية المتوقعة .

5 تنظيم وإدارة جلسات نقاشية ، تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها ، وتطبيق منهج تفاعل الأفكار Brain storming approach حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض ، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح ، وتترك الحرية كاملة لكل منهم ليطرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات ، دون السماح مطلقاً بالتعليق على آراء الغير في هذا اللقاء ، ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية ، بحيث يطلق عنان الفكر ، ويتم إحداث (عاصفة فكرية) في رأس كل عضو دون تحرج أو خجل أو تعليق .

وبعد ذلك ، يتم فرز وتحليل الأفكار المطروحة ، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد في الإعداد والتحضير العملي للتفاوض ، من خلال الجو غير الرسمي والإنطلاق في التفكير والتعبير بحرية وجدية وطرح البدائل – مهما كانت غريبة – التي وفرها تطبيق هذا المنهج .

هذا ، وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية :

- القضية التفاوضية (محورها/ عناصرها/ نطاقها).
- محددات العملية التفاوضية (بشرية/ قانونية/ مالية/ فنية) .
- مدى سلامة وصحة الإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات .
- تقويم المركز التفاوضي الحالي .
- القيام بتمثيل العملية التفاوضية .
- عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية .

رابعاً التحديد الدقيق للإختصاصات وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق

بعد الإنتهاء من إعداد فريق التفاوض ، تتضح المهارات والقدرات المميزة لكل عضو على حده ، بشكل يسمح بالتحديد الدقيق للإختصاصات وتوزيع الأدوار المتعددة والمتنوعة على كل

منهم ، بما يتناسب مع مهاراته وقدراته وخبراته ومؤهلاته ومدى فهمه وإستيعابه للجوانب المختلفة للعملية التفاوضية.

وعلى ذلك ، فإنه يتم خلال هذه المرحلة إتخاذ القرارات التالية :

1 تعيين رئيس فريق التفاوض ، وتحديد إختصاصاته :

- قيادة الفريق التفاوضي .
- التنسيق بين أعضاء الفريق ، بما يحقق التفاهم والإنسجام بينهم.
- توزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق .
- تعديل أو تغيير مسار الحوار والنقاش عند اللزوم .
- الحفاظ على روح الفريق فيما بين الأعضاء .
- تعديل أو تغيير الإستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة في التفاوض .
- إتخاذ القرار بطلب وقف مؤقت للتفاوض ، نظرا لظهور الحاجة إلى التشاور ، أو قرار من المدير الموجه والمتابع لعملية التفاوض .
- التوقيع على العقد .

2 تحديد المتحدث الرسمي بإسم فريق التفاوض .

3 تحديد الشخص الذي سوف يتولى تسجيل محاضر جلسات التفاوض .

4 تحديد المستشار (أو هيئة المستشارين) ، الذي يمكن الرجوع إليه ، في بعض الأمور الفنية أو القانونية أو الاقتصادية ، ويختص بتقديم الآراء والنصائح والمقترحات ، التي قد يؤخذ بها وقد لا يؤخذ بها ، وفقاً لمدى اقتناع رئيس فريق التفاوض بها .

5 تحديد المدير الموجه والمتابع لعملية التفاوض ، والذي يتم الرجوع إليه في الأوقات الحرجة ، وعند الضرورة ، وذلك للبت في المواقف الصعبة والأزمات ، التي يمكن أن تسفر عنها نتائج الجلسات التفاوضية ، أو لحسم المواقف المفاجئة التي يمكن أن تتعرض لها العملية التفاوضية ذاتها .

خامساً: التجهيز للدخول في التفاوض

وتشتمل هذه المرحلة على عدة نواحي ، أهمها :

1 تجهيز مكان التفاوض (إذا كان في موطنك) ، وذلك من حيث الأثاث ووسائل الإتصال والوسائل الإيضاحية والتدفئة والتهوية ... الخ .

2 تجهيز وإعداد وتحضير الوثائق والمستندات والتقارير اللازمة .

3 إعداد وتحضير أجندة التفاوض في شكلها النهائي .

الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية

بعد القيام باستعراض مراحل التخطيط للعملية التفاوضية ، كذلك إستعراض الجوانب التنظيمية للعملية التفاوضية ذاتها ، فإنه يمكن الدخول باطمئنان نسبي إلى المفاوضات الحقيقية ، حيث يكون قد تم الإعداد والتحضير الجيد للممارسة الفعلية للعملية التفاوضية .

هذا ، وتنطوي الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية بدورها ، على عدة جوانب أساسية ، أهمها :

1 التعارف بين أطراف التفاوض .

2 الجلسة الإفتتاحية .

3 نموذج تطبيقي للسلوك التفاوضي الإختراقى .

4 التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية .

5 التشاور والتداول وطلب الإستراحة .

6 التعاقد .

وسوف يتم تناول كل جانب من الجوانب السابقة – تفصيلاً – على النحو التالي :

أولاً التعارف بين أطراف التفاوض

يعتبر التعارف إستهلالاً طيباً لممارسة العملية التفاوضية ، مثلها في ذلك مثل ما هو متبع في إدارة الإجتماعات وإدارة الندوات وإدارة المؤتمرات والإلتحاق بعمل جديد ... الخ .

ويتضمن التعارف إلقاء التحية المتبادلة ، وتقديم كل طرف نفسه للطرف الآخر بذكر إسمه واضحاً ، ووظيفته ، ودوره في عملية التفاوض ، والإستماع بإنصات مع إبتسامة ترحيب لإسم ووظيفة ودور الطرف الآخر ، ويمكن – إذا سمح الوقت – فتح أي موضوع عام لتبادل الحديث غير الرسمي مع الطرف الآخر ، مثل الحديث عن الطقس والمرور والهدوء وحسن ترتيب المكان وأناقته . هذا ، ويحقق التعارف بين أطراف التفاوض ، عدة مزايا أهمها[1]:

1. إتاحة الفرصة لإستخدام الأسماء أثناء التفاوض .
2. معرفة وظيفة ومنصب ودور الطرف الآخر ، يسهم في تبصير كل طرف بمكانة الطرف الآخر حين ممارسة العملية التفاوضية .
3. تحقيق نوع من الألفة والتقارب ، سواء من حيث البلد أو المكان أو طبيعة العمل أو السن ... وخلافه .

---

(1) **د. ثابت عبد الرحمن إدريس** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 298-299 .

4 تقليل التوتر والقلق والعصبية قبل بدء المفاوضات .

5 إتاحة الفرصة لمعرفة كل طرف بسمات شخصية الطرف الآخر مثل الجدية والمرح والغطرسة والتواضع واللغة المستخدمة .

ثانياً الجلسة الإفتتاحية

بعد الدقائق التي إستغرقها التعارف ، تبدأ إجراءات ومراسم الجلسة الإفتتاحية ، ويراعى التركيز على :

1 الترحيب بالطرف الآخر ، خاصة إذا كان مكان التفاوض في بلدك أو مقر شركتك .

2 بلورة وإبراز القضية التفاوضية بوضوح وبحياد وبإختصار شديد .

3 طلب التعاون من كافة الأطراف للوصول إلى حل مرضي للجميع ، كبديل للخلاف والإختلاف والصراع والمواجهة .

4 إشاعة روح التفاؤل والأمل في التوصل إلى نتائج طيبة لجميع الأطراف المتفاوضة .

5 الإعلان عن جدول أعمال المفاوضات ومواعيد انعقاد الجلسات التفاوضية .

6 التأكيد على بعض المبادئ المستقرة أو الملاحظات العامة ، التي لا يحتمل أن تثير إعتراضاً أو ضيقاً لدى الطرف الآخر ، وبحيث تشكل أول نقطة للتلاقي بين أطراف التفاوض ، وبالتالي يتم تجاوزها إلى الأمور محل الخلاف .

7 توضيح المزايا والمنافع التي يمكن أن تسفر عنها المفاوضات لكافة الأطراف ، على أن يتم ذلك بلباقة ، مع التأكيد على الأرضية المشتركة بينهم ، ويمكن سرد ذكريات لطيفة مع ربطها ولو من بعيد بمناسبة التفاوض ، سواء من حيث الموضوع أو المكان أو توقيت التفاوض .

ثالثاً نموذج تطبيقي للسلوك التفاوضي الإختراقى

ليس هناك وصفة سحرية تضمن لك النجاح في كل عملية تفاوضية ، ولكن بالصبر والمثابرة والاجتهاد ، يمكن مضاعفة فرص الحصول على ما تريد حتى في أصعب المفاوضات ، وذلك من خلال محاولة تطبيق نموذج السلوك التفاوضي الإختراقى – ذو المراحل الخمس – والذي يصلح للتفاوض في أي موقف ، ومع أي إنسان ، مثل زميلك العدواني أو رئيسك العنيد أو عميلك المراوغ أو ابنك المراهق ، كما أنه يصلح للإستخدام من جانب الدبلوماسيين في

محاولة لتجنب الحرب ، والمحامين لتجنب معركة قضائية مُكلفة ، أو للأزواج في محاولة للحفاظ على العلاقات الأسرية المتوترة[1].

إن السلوك التفاوضي الإختراقى هو عكس فرض موقفك على الطرف الآخر ، فبدلاً من محاولة فرض فكرة جديدة عليه ، حاول أن تشجعه على الوصول لذات الفكرة بنفسه ، وبدلاً من أن تُملى عليهم ما يجب أن يفعلوه ، دعهم إلى ذلك بأنفسهم ، وبدلاً من الضغط عليهم لتغيير رأيهم ، وفر المناخ المناسب الذي يمكنهم أن يتعلموا فيه، وتأكد أن أحداً لن يستطيع إختراق مقاومتهم سواهم شخصياً ، وتنحصر مهمتك كمفاوض في مساعدتهم على ذلك ، من خلال المراحل الخمس التالية[2]:

1 أذهب إلى الشرفة :

حيث نشعر بالرغبة في القيام بهجوم مضاد ، إذا تعرضنا لضغط معين أو واجهنا رفضاً قاطعاً ، وبالتالي تتصاعد دائرة الفعل

(1) **د. ويليام أوري**. مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

(2) - **فرانك ك. سونتبرج** ، الإدارة بضمير ، تحسين الآداء من خلال الإستقامة والثقة والإلتزام ، 1994، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد السابع ، أبريل 1995، ص ص 1-8 .

- **كن كراجن وجفرسون جراهم** ، الحياة لعبة علاقات : عشر إستراتيجيات فعالة للحياة العملية 1994، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العدد الرابع ، فبراير 1995 ، ص ص 2-8 .

- **ويليام أوري** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 22-28.

ورد الفعل وتتحقق الخسائر لكلا الطرفين ، ولذلك فإن المشكلة التي تواجهها عند التفاوض ليست فقط السلوك المتشدد للطرف الآخر ، ولكن رد فعلك أنت ، الذي يمكن أن يجعلهم يتمادون في هذا السلوك .

ولنكن أمناء مع أنفسنا ، فإن العائق الأول يكمن داخلنا نحن، وعلينا السيطرة على رد الفعل الطبيعي لنا ، فلكي تشترك في حل مشكلة معينة ، عليك أولاً أن تستعيد توازنك العقلي ، وتركز كل قواك وإمكاناتك على تحقيق أهدافك ، ولكي تتخيل الموقف على نحو أفضل ، يمكنك أن تتصور نفسك وأنت تقف في شرفة تطل منها على مفاوضاتك ، لتتحرر من رد فعلك الطبيعي ورغبتك في الهجوم المضاد .

2 اخطو إلى جانبهم :

حيث تمثل المشاعر السلبية للطرف الآخر العائق الثاني في سبيل الوصول إلى إتفاق ، ووراء هجومهم قد يكمن غضبهم وعداوتهم، ووراء موقفهم المتشدد قد يختفي خوفهم وعدم ثقتهم ، فلأنهم مقتنعون تماماً بأنهم على حق ، وبأنك مخطئ ، فهم يرفضون الاستماع إليك ، ولأنهم ينظرون إلى الحياة على أنها إما غالب أو مغلوب ، فقد يجدون في ذلك مبرراً لهم لإستخدام الحيل غير الشريفة ضدك ، وهنا تجد نفسك قد أُقحمت في جدال عقيم .

ولكن عليك هنا أن تقاوم ذلك الإغراء ، وبنفس المنطق ، كما تمكنت من إستعادة توازنك العقلي بالذهاب إلى الشرفة ، فإن عليك أن تساعد الطرف الآخر ، وذلك بتوفير المناخ المناسب له للإشتراك في المشكلة ، وعليك أن تتخلص أولاً من مشاعرهم السلبية نحوك ، بأن تفعل بالضبط عكس ما يتوقعونه منك ، حيث يتوقعون أن تتعامل معهم كخصم ، ولكن عليك أن تتخذ خطوة إلى جانبهم ، من خلال الإصغاء إليهم ، والإعتراف بسلامة وجهة نظرهم ، ومراعاة مشاعرهم ، والإتفاق معهم قدر الإمكان ، وإبداء الاحترام لهم ، فلكي تتمكن من الجلوس معهم جنباً إلى جنب في مواجهة المشكلة المشتركة عليك أن (تأخذ خطوة إلى جانبهم) .

3 أعد الصياغة :

حيث يتناول الطرفان المشكلة سوياً ، ولكن الأمر لم يزل صعباً نتيجة تمسك الطرف الآخر بموقفه ، محاولاً الضغط عليك لكي ترضخ ، وشعورك بالرغبة في رفض موقفهم هو أمر طبيعي هنا ، ولن يزيدهم ذلك إلا تمسكاً وتشدداً ، فما عليك إلا أن تفعل العكس .

أحرص على قبول ما يقولونه ، وحاول أن تُعيد صياغته في سبيل تناول المشكلة على نحو أفضل ، مثلاً يمكنك أن تطلب منهم مزيداً من الإيضاح – أخبرني أكثر ، ساعدني على فهم لماذا ترغب في ذلك ، أنا مقدر موقفك ، ولكن أتعشم أن تتفهم موقفي ، لدى طرح

آخر للمشكلة ، ماذا كنت ستفعل لو أنك في مكاني ، ماذا لو ... ؟ - وتصرف معهم كما لو كانوا شركاءك ، الذين يسعون أيضاً مثلك للوصول إلى حل ، وذلك من خلال إعادة الصياغة ، والعمل على الإلتفاف حول مواقفهم المتحجرة ، والتغلب على هجومهم وكشف حيلهم .

4 إبن لهم جسراً ذهبياً :

إذا نجحت في إشراك الطرف الآخر في محاولة الوصول إلى حل فأنت ما تزال بعيداً كل البعد عن الوصول إلى إتفاق يرضى كل الأطراف ، والطرف الآخر يمكن أن يكون غير راض ، أو غير مقتنع بفوائد الإتفاق ، وقد تشعر هنا بالرغبة في الضغط عليهم ، ولكن لن يزيدهم ذلك إلا مقاومة ، حتى لو استطعت أن ترضي مصالحهم فقد يخشون أن يفقدوا ماء وجههم في حالة تراجعهم ، وإذا كنت صاحب فكرة الحل ، فقد يرفضونه لمجرد هذا السبب وحده .

ولذلك ، فإن عليك أن تفعل العكس ، وتعبر الهوة بين مصالحهم ومصالحك ، وأن تساعدهم على حفظ ماء وجههم ، وإظهار الحل كما لو كان نصراً لهم ، وبهذا فإنك تطبق نصيحة الحكيم الصيني القديم الذي قال : إبن لخصمك جسراً من الذهب حتى تمكنه من التراجع .

5 إستخدم قوتك لتعلمهم :

على الرغم من كل محاولاتك السابقة ، فقد يرفض الآخرون التعاون اعتقاداً منهم أن باستطاعتهم التغلب عليك في لعبة القوة ، وقد تشعر هنا بالرغبة في تصعيد الموقف ، فالتهديد والإكراه يؤديان إلى الهجوم المضاد ، وتنشب المعارك المُكلفة العقيمة .

وهنا يمكنك شحذ كل قواك التفاوضية في محاولة لجذبهم مرة أخرى إلى مائدة التفاوض ، وضح لهم أنهم لن يستطيعوا أبداً أن يفوزوا وحدهم ، بل أن يفوزوا معك ، أي تستخدم قوتك لتعلم – وليس لتصعد – وذلك من خلال الآتي[1]:

- استعرض أفضل بدائلك للتفاوض والإتفاق دون استفزاز .
- ابطل مفعول هجومهم .
- استخدم الأساليب المشروعة .
- حاول اللجوء إلى طرف ثالث للحث على إنجاح المفاوضات أو لوقف هجومهم .
- اشعرهم بأنهم مازال أمامهم مخرج .
- أترك لهم فرصة الإختيار.
- حذر ولا تهدد .
- استخدم أقل قدر من القوة .

---

(1) **ويليام أوري** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 141-179.

- التأكيد على أن هدفك ليس الانتصار عليهم ، بل هو تحقيق الرضا المتبادل لكليكما .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن تركيز المراحل الخمس لنموذج السلوك التفاوضي الإختراقى ، من خلال المعلومات الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (4)

نموذج السلوك التفاوضي الإختراقى

الهدف التفاوض من أجل حل المشكلة	عوائق الوصول إلى حل للمشكلة وتحقيق التعاون المنشود	مراحل نموذج السلوك التفاوضي الإختراقى
▪ جلوس المتفاوضون جنباً إلى جنب.	▪ رد فعلك الطبيعي . ▪ المشاعر السلبية للآخرين نحوك .	▪ أذهب إلى الشرفة. ▪ أخطو إلى جانبهم.
▪ مواجهة المشكلة.	▪ الموقف المتشدد للآخرين.	▪ أعد الصياغة .
▪ الوصول إلى إتفاق يرضى الطرفين .	▪ عدم رضا الآخرين. ▪ القوة التي يتمتع بها الآخرون .	▪ إبن لهم جسراً ذهبياً حتى تمكنهم من التراجع عليه. ▪ إستخدم قوتك لتعلمهم .

ويتضح من خلال المعلومات الواردة بالجدول السابق ، الأهمية القصوى لتسلسل المراحل الخمس التي ينطوي عليه نموذج السلوك التفاوضي الإختراقي ، حيث لا يمكنك التخلص من المشاعر السلبية للآخرين نحوك ، ما لم تتحكم أنت في مشاعرك ، وتحافظ على توازنك العقلي ، كما يصعب أن تبنى لهم جسراً ذهبياً ، ما لم تنجح في إعادة الصياغة لتقليل حدة تشددهم وإصرارهم ... وهكذا .

رابعاً التعامل مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية

تتعرض العملية التفاوضية لمواقف فعلية غير متوقعة ، وتحتاج إلى درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة ، وبحيث لا يؤدى ذلك إلى تقديم تنازلات كبيرة ، يمكن أن تضعف مركز المفاوض ، أو تسفر عن إستغلال للمواقف ، أو تُنهى التفاوض بشكل غير مرض .

وفي كل الأحوال ، فإن قدرات ومهارات المفاوض تتوقف – إلى حد كبير – على الإتيان بالبدائل المناسبة لكل موقف فعلى غير متوقع ، يمكن أن يطرأ بشكل مُفاجئ أثناء العملية التفاوضية ، كما هو موضح بالأمثلة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (5)
أمثلة على التكيف مع بعض المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية

أحداث ومواقف طارئة	البدائل السلوكية للتعامل معها
▪ طلب الطرف الآخر لوقف عملية التفاوض	▪ الإستجابة لطلبه . ▪ محاولة إقناعه للعدول عن طلبه . ▪ اللجوء لطرف ثالث .
▪ تشدد الطرف الآخر بدرجة أكثر مما هو متوقع .	▪ اتباع سياسة متشددة بالمثل . ▪ اتباع سياسة أقل تشدداً. ▪ تقديم تنازلات معقولة .
▪ تغيب عضو فعال ضمن فريق التفاوض.	▪ طلب تأجيل بدء المفاوضات. ▪ إعادة توزيع الأدوار على الأعضاء. ▪ الإستعانة بخبير استشاري متخصص ليحل محله .

خامساً التشاور والتداول وطلب الإستراحة

يلجأ المتفاوضون – عادة – إلى التشاور والتداول والإستراحة من حين لآخر أثناء ممارسة العملية التفاوضية ، وذلك لإتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر ، أو لدراسة أحد البدائل المطروحة ، أو لتقديم تنازلات معينة ، أو لإتخاذ قرار بتجميد المفاوضات أو تأجيلها .

ومن ناحية أخرى ، فإنه يمكن اللجوء إلى طلب الإستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة ، التي يمكن أن تخدم سير المفاوضات ، في عدة جوانب ، أهمها[1].

- تخفيف حدة المناقشة أو تهيئة الموقف .
- للهروب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن .
- لتجنب إظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر .
- لتجنب الوصول إلى إتفاق مبكر ، يمكن الوصول إلى أفضل منه .
- للحصول على تنازلات أكبر ، خاصة إذا كان الطرف الآخر حريصاً على الوصول إلى إتفاق .
- لتطبيق إستراتيجية (بالصبر تبلغ ما تريد) .
- لكسب الوقت بهدف الحصول على معلومات جديدة تدعم الموقف التفاوضي .
- للهروب من الحصار ، الذي يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح في فرضه .
- إنتظاراً لظهور متغيرات جديدة متوقعة ، يمكن أن تغير الموقف إيجابياً .

(1) - د. **ثابت عبد الرحمن إدريس** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 301 – 302.
- د. **صديق عفيفي** و د. **جرمين حزين سعد** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 151-152.

- لتأجيل الإستسلام أو الهزيمة ، وأملاً في ظهور متغيرات مستجدة تغير الموقف التفاوضي .
- للحصول على فرصة للتفكير والدراسة قبل القطع والجزم بالرأي أو إتخاذ موقف محدد إزاء قضية مطروحة بشكل محدد .
- لضمان تأجيل المفاوضات التي قد يتعارض إتمامها مع صفقة تفاوضية أو معاملة تجارية أخرى .
- لإظهار عدم الإكتراث ، أو عدم التشوق لإنهاء الإتفاق ، خاصة إذا وصل إلى طريق مسدود .
- لإغتنام فرصة لإجراء محادثات جانبية – بشكل ودي – أثناء الإستراحة .
- لإعطاء فرصة للطرف الآخر لكي يعيد حساباته .

سادساً : التعاقد

عندما تسفر الجهود التفاوضية عن نتائج إيجابية للطرفين ، ويستشعر كلاهما أن إبرام الإتفاق أمر ضروري ، لتحقيق مصالحهما ، كبديل للخلاف والإختلاف والمواجهة ، تظهر الحاجة إلى التعاقد على ما تم الإتفاق عليه ، ويتم الإعلان عن ذلك صراحة وإبرام العقد .

ويُعرَّف العقد بأنه إتفاق مكتوب بين أطرافه ، وذلك في إطار القانون ويترتب عليه لكل منهم مجموعة من الحقوق ، مقابل أداء مجموعة من الإلتزامات ، ينص عليها ويتضمنها العقد صراحة(1) .

هذا ، ويعتبر العقد تتويجاً للجهود التفاوضية المبذولة ، سواء من حيث التخطيط لها أو تنظيمها أو ممارستها ، إلا أنه لا يعتبر ختاماً لها ، نظراً لأهمية وحتمية تقويم الجهود التفاوضية ذاتها .

تقويم الجهود التفاوضية

إستكمالاً للأبعاد الإدارية لسلوكيات التفاوض – من تخطيط وتنظيم وتنفيذ – فإنه من الضروري أن يقوم المدير بالآتي :

1. مراجعة الأهداف السابق وضعها ، عند التخطيط والإعداد للتفاوض والتي تشكل معاييراً Standards ، يمكن إستخدامها للحكم على مدى فعالية التفاوض ، فمثلاً قد يكون من أهداف التفاوض مع النقابات العمالية هو تحديد معدل الأجر وعدد ساعات العمل اليومي والعلاج الطبي والحفاظ على العلاقات الطيبة مع ممثلي العمال ، فإن هذه الأهداف تعتبر معاييراً لتقويم فعالية الجهود التفاوضية المبذولة في هذا الشأن .

---

(1) د. **محسن أحمد الخضيري** ، مرجع سبق ذكره ، ص 408.

2 التحديد الدقيق للنتائج الفعلية التي أسفرت عنها العملية التفاوضية ، حيث يقوم المدير بالإجتماع مع أعضاء فريقه التفاوضي ، والإستماع إلى تقرير شفوي منهم ، عن النتائج التي أمكن التوصل إليها مع الطرف الآخر بعد الإنتهاء من الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية ، كما يطلع على العقد – في حالة نجاح المفاوضات وإبرام العقد – وعلى بنوده ، حتى يتعرف على التفاصيل الكاملة للنتائج التي تم بالفعل التوصل إليها .

3 مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة للعملية التفاوضية، وقد يتم ذلك بالإشتراك مع أعضاء الفريق التفاوضي ، من خلال الحوار والمناقشة وإجراء المقارنة ، مع الأخذ في الحسبان ما تم إدخاله من مرونة على الأهداف المخططة (المعايير) أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية، وعمليات التكيف التي تمت خلالها ، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي .

فمثلاً ، إذا كان هناك هدفاً تفاوضياً مع مورد معين حول سعر التوريد للكيلو جرام من مادة معينة ، هو خمسة جنيهات، ونجح أعضاء الفريق المفاوض ، في الوصول إلى سعر قدره أربعة جنيهات ، فإن ذلك يمثل إنحرافاً إيجابياً (أكثر

مما كان مستهدفاً) ربما يدفع المدير إلى مكافأتهم ، أما إذا تم الوصول إلى سعر قدره ستة جنيهات ، فإن ذلك يمثل إنحرافاً سلبياً (أقل مما كان مستهدفاً)، ولابد هنا من تحرى وتفسير أسباب ذلك ، فقد يرجع ذلك إلى أسباب خارجة عن إرادة الفريق المفاوض ، مثل تشدد الطرف الآخر أكثر مما كان متوقعاً ، أو القصور في المعلومات والبيانات التسويقية التي تم تجميعها ، أو القصور في مهارات وخبرات أعضاء الفريق المفاوض .

وفي كل الأحوال ، فإنه يجب العمل على التحديد الدقيق لهذه الأسباب والعمل على علاجها ، وتداركها في المفاوضات المُقبلة ، بما يضمن زيادة درجة فعاليتها .

4 متابعة تنفيذ أحكام العقد (الإتفاق) ، حيث تظل الجهود التفاوضية مستمرة ، حتى ما بعد التوقيع على العقد ، ومراجعة الأهداف التفاوضية ، ومقارنتها بالنتائج الفعلية التي أسفرت عنها المفاوضات (سواء الإيجابية أو السلبية منها) ، وذلك من خلال عملية التقويم الدوري المستمر ، للتأكد من مدى الإلتزام بتنفيذ أحكام العقد (الإتفاق) ، وتذليل أية معوقات حالية أو مستقبلية متوقعة .

هذا ، وتعتبر عملية المتابعة أمراً ضرورياً لكلا الطرفين ، نظراً لما تنطوي عليه من جهود للحفاظ على العلاقة بينهما من ناحية ، والإلتزام ببنود الإتفاق من ناحية أخرى .

الأنماط المتوقعة لشخصية الطرف الآخر (المتفاوض معهم)

يمكن للمؤلف تعريف الشخصية ، على أنها مجموعة السمات والصفات والخصائص الشكلية ، والسلوكية المستقرة لدى الفرد ، والتي تسهم في تمييزه عن غيره من الآخرين ، وتعتبر في ذات الوقت معياراً للحكم إما له أو عليه .

والواقع ، أن الدقة في إدراك وتفهم السمات والصفات والخصائص السلوكية للطرف الآخر المتفاوض معه ، يمثل أمراً ضرورياً في العملية التفاوضية ، نظراً لما يمكن أن يحققه ذلك من مزايا عديدة أهمها : التحديد الدقيق للوسائل والأدوات والإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية المستخدمة وإمكانية التعامل الفعال معهم وتوجيههم توجيهاً معيناً ، وإحداث الانفعالات والضغوط المناسبة عليهم ، لجعلهم يتصرفون بشكل معين ، أو يقومون بسلوك معين ، بشكل يُسهم في تحقيق الأهداف التفاوضية .

هذا ، ويمكن حصر وتحديد أهم سمات وصفات وخصائص أنماط الشخصية المتوقعة للطرف الآخر (المتفاوض معهم) ، وذلك على النحو التالي[1]:

1 المفاوض المتكيف :

وهو شخصية تتسم بالمرونة ، ويقبل التغيير بسهولة ويرضى بالحلول الوسط ، ولا يضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يُستثار إذا سارت الأمور على نحو مخالف لتوقعاته .

2 المفاوض الجامد :

وهو الشخص الذي يصر بإستمرار على أن تحسم الأمور على النحو الذي توقعه أو تعود عليه ، ولا يكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة أو طرق تفكيرها ، يضطرب ويرتبك إذا تغير الموقف أمامه ، أو إذا تغير أسلوبه الروتيني في الحياة .

3 المفاوض الانفعالي :

وهو شخص سريع الإستثارة ويصرخ كثيراً – مثل الأطفال – ويضحك بكثرة ، ويبدي الحب والغضب وكافة الانفعالات بشكل زائد عن الحد (مبالغ فيه Over) .

---

(1) - د. **صديق عفيفي** ، و د. **جرمين حزين سعد** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 114-146.
- د. **محسن أحمد الخضيري** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 148-151.

4 **المفاوض الهادئ :**

وهو الشخص المتوازن ، الذي يبدي القليل من العلامات والإيماءات التي تكشف عن الإستثارة الإنفعالية من أي نوع ، ويحتفظ بهدوئه ، ويستجيب بدرجة أقل من المطلوب في المناقشة ، أو مواقف الخطر أو الضغوط الإجتماعية ، وغيرها .

5 **المفاوض الأمين :**

وهو شخص حي الضمير ، يعرف الواجب ، ويقوم به حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر ، ولا يقول الكذب أو يحاول خداع الآخرين ، يحترم ممتلكات الغير ، ويعطى كل ذي حق حقه ، بل ويطالب بحقوق الغير ، ويساعدهم في الوصول إليها .

6 **المفاوض غير الأمين :**

وهو شخص عديم الضمير ، مجرد من المبادئ الأخلاقية ، لا يراعى كثيراً مبادئ الصواب والخطأ عندما تتداخل الإعتبارات الشخصية ومصالحه الذاتية ، يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ، ويشكك في قدرات الغير ، وفيما يحوزونه من مواهب .

7 **المفاوض المتمسك بالتقاليد :**

وهو شخص محافظ ، متمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع – وذلك بشكل صارم – بما في ذلك طرق السلوك والتفكير

والملبس .... وغيرها ، ويعمل الشيء المألوف ، ويبدو حزيناً إذا وجد أنه يختلف عن الآخرين .

8 المفاوض المتحرر:

وهو شخص غير متمسك بالتقاليد ، ولا يبالي بالعرف ويسلك سلوكاً مختلفاً عن الآخرين ، لا يضيره أن يرتدى نفس الزي أو أن يفعل ذات الأفعال كالآخرين ، ذو إهتمامات وإتجاهات وطرق – إلى حد ما – غريبة للسلوك ، وغالباً ما يتبع أسلوبه الخاص به ، والذي يختلف نسبياً عن الآخرين ويبدو غريباً عنهم .

9 المفاوض الغيور:

وهو شخص يحسد الآخرين على إنجازاتهم ، يتسم سلوكه بالغيرة ، إذا كان هناك إهتمام من جانب الآخرين بغيره ، ويمكن أن يعتبر ذلك على أنه إهانة شخصية له ، ويطلب لنفسه – أسوة بغيره – ما لا يستحقه .

10 المفاوض غير الغيور:

وهو شخص محب للغير ، حتى من هم أفضل منه ولديه ميل إنساني نحو الجميع ، لا يضيق صدره إذا حظي الغير بإهتمام أكثر منه ، بل إنه قد يشارك في الثناء عليهم وتعديد إنجازاتهم و الإشادة بمهاراتهم وقدراتهم .

11 المفاوض المهذب الحذر:

وهو الشخص الذي يراعى مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه في الصف ، بل إنه يمنحهم نصيباً أوفى مما يستحقون ، حتى ولو على حسابه الخاص ، وذلك إحتراماً منه لمشاعرهم وحاجاتهم .

12 المفاوض المتهور (الطائش) :

وهو الشخص الذي لا يراعى ولا يحترم مشاعر الآخرين ، إنه متغطرس ، وعنيد مع الآخرين ، ويصبح فظاً لا يُطاق حين يخرج عن صوابه ، وذلك كنوع من التهديد للآخرين ، حتى يتجنبوا ثورته ، ويستجيبوا لرغباته ومطالبه .

13 المفاوض المستسلم :

وهو الشخص المهمل ، الذي يفرط بسهولة في حقه ، ويتوقف عن إتمام أي عمل إذا صادفه عقبة ما ، ويعمل على نحو متقطع وغير منتظم ، يسهل تشتيت فكره ، وإبعاده عن هدفه الذي يسعى إليه مهما كان هذا الهدف أساسياً ، وذلك نتيجة لدوافعه الشاردة والصعوبات الخارجية ، أو كليهما .

14 المفاوض المثابر:

وهو الشخص الذي لديه تصميم وعزم على السير نحو هدفه ، رغم الصعوبات والعراقيل التي أمامه ، أو الإغراءات التي تُعرض

عليه، قوى الإرادة ، مُجد ومجتهد يتمسك بحقوقه حتى يحقق أهدافه التفاوضية .

15 المفاوض العاطفي :

وهو شخص رقيق ، تسيره المشاعر ، يميل إلى الحدس والظن ، ودود وعطوف وحساس ، يُراعي مشاعر الآخرين ، لا يقوم بأعمال من شأنها أن تقلب عليه مشاعره .

16 المفاوض العقلاني :

وهو الشخص الواقعي والموضوعي ، الذي توجهه الضرورة ، غير ودود ، لا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين ، خاصة إذا كان هذا هو ما يجب أن يفعله .

17 المفاوض المتواضع :

وهو الذي يكره أن يمتدحه غيره على إنجازاته ، ولا يميل إلى الظهور ، ويبتعد عن الأضواء ، ولا يبدو أنه يفكر في ذاته على أنها شئ هام ، لا يشعر بأنه شخص جدير بالاهتمام ، وقد يؤنب نفسه إذا سارت الأمور على نحو خاطئ .

18 المفاوض المغرور:

وهو الشخص كثير التباهي والاعتداد بنفسه ، ويتعالى على الآخرين ، يُسرع إلى الحصول على التقدير عندما تسير الأمور في مجراها الحسن ، لديه إحساس متعاظم ومبالغ فيه عن قدراته

الذاتية، يميل إلى حب الظهور والأضواء، ويؤنب الآخرين وينتقدهم كلما حدث صراع، أو سارت الأمور على نحو خاطئ.

19 المفاوض المتكاسل :

وهو الشخص الضعيف الوهن، يشعر دائماً بالإجهاد عقب أي مجهود يبذله حتى لو كان صغيراً، يفتقر إلى الحيوية والنشاط، بطئ الحركة والعمل، غير واضح وبطئ الكلام، ولديه عزوف عن المشاركة في أي شئ.

20 المفاوض النشط :

وهو الشخص المتحمس واليقظ، والذي يتسم بالفعالية وسرعة الإستجابة للعمل، حاسم وقوى في قراراته، لديه قدرات ومهارات عالية على المواجهة والمخاطبة والحضور الذهني والنفسي، والرد التلقائي والفوري.

والواقع، أن معرفة مثل هذه الأنماط، يمكن أن يفيد المدير أيضاً في تشكيل فريق التفاوض وتوزيع الأدوار والاختصاصات على كل منهم، وبما يتناسب مع طبيعة القضية التفاوضية، والأنماط المتوقعة لشخصيات المتفاوض معهم، وهذا من شأنه، أن يسهم في زيادة فعالية العملية التفاوضية ذاتها.

المقومات السلوكية للمفاوض الفعال

يمكن للمؤلف تعريف المفاوض الفعال ، بأنه ذلك الشخص الذي يتوافر لديه مجموعة من القدرات والمهارات والخصائص المكتسبة والفطرية – القابلة للتنمية – والتي تتفاعل مع بعضها البعض . فيصبح قادراً على تحويل المواجهة والصراع مع الآخرين إلى تعاون معهم ، وذلك من خلال تحقيق التوازن الفعال بين تطبيق مبدأ التشدد – حرصاً على عدم ضياع الحقوق بل والحفاظ عليها – من ناحية ، مع الإلتزام بمبدأ التسامح حرصاً على تحقيق الهدف الأساسي للتفاوض ، وهو الوصول إلى إتفاق من ناحية أخرى ، حيث يُوجه التشدد إلى المشكلة ذاتها ، بالتركيز عليها لأجل حلها ، والتسامح مع الطرف الآخر (الشريك) لتقريب وجهات النظر حولها، في سبيل الوصول إلى إتفاق بشأنها .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن حصر وتحديد أهم المقومات السلوكية للمفاوض الفعال ، فيما يلي :

1 الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية ، حيث ينبغي الإقتناع التام بها أولاً قبل بذل أية جهود تفاوضية لإقناع الآخرين بها ، ومحاولة الوصول معهم إلى إتفاق بشأنها ، ففاقد الشيء لا يعطيه .

2 القدرة العالية على تحقيق التوازن الفعال بين كل من مبدأ التشدد (حفاظاً على الحقوق) ومبدأ التسامح (أملاً في الوصول إلى اتفاق)، والاستعداد الذهني والنفسي لتفهم وجهة نظر الطرف الآخر، وإبداء المرونة اللازمة لتقديم بعض التنازلات المدروسة إذا لزم الأمر.

3 التعامل مع المفاوضات بالجدية الواجبة، وعدم التفاوض على الإطلاق دون الاستعداد التام لاستيفاء المتطلبات الفنية والتنظيمية والقانونية والسلوكية.

4 الإدراك الواعي والإلمام الكافي بقدرات الطرف الآخر، وأهم السمات والخصائص التي تتسم بها شخصيات أعضاء الفريق الآخر.

5 التعامل مع من تتفاوض معه، من منظور الشراكة Partnership (التفاوض في ثوبه الجديد) – وليس من منظور العداوة أو الخصومة أو المنافسة أو الندية والمجابهة – باعتبار أن كلاكما شريك للآخر في القضية التفاوضية؛ بل وصاحب مصلحة حقيقية في عدم استمرار الخلاف وتنامي الصراع وتصعيد المواقف، كما أن كلاكما صاحب مصلحة حقيقية في الوصول إلى اتفاق يُرضي كل الأطراف.

6 التحلي بالثبات ، وهدوء الأعصاب ، والبعد عن الاستفزاز ، وحاول ألا تفقد هدوءك وأعصابك حتى في ظل الاستفزاز الذي يمكن أن يوجه إليك من جانب الطرف الآخر .

7 الحرص على الاستماع والإنصات بدرجة أكثر من التحدث ، وحين التحدث يتم التحديد الدقيق للألفاظ المستخدمة في التعبير عن المعاني المقصودة .

8 الحرص على البدء بالمسائل الأكثر سهولة في أجندة التفاوض ، ثم التحرك إلى تلك المسائل الأكثر تعقيداً .

9 إستخلاص الإستنتاجات وإتخاذ القرارات ، وذلك إستناداً إلى الحقائق الموضوعية والتحليلات العلمية المدروسة وإنطلاقاً من ظروف الواقع ، وليس بناء على الأماني والتمنيات وأحلام اليقظة ، أو محاولات التجربة والخطأ .

10 الأخذ في الاعتبار أن المفاوضين هم أولاً وأخيراً بشر ذوى قيم وخلفيات ثقافية وآراء متنوعة ، وعادات وتقاليد وميول وإتجاهات ودوافع وأنماط شخصية متباينة .

11 العمل على تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية الكافية للطرف الآخر ، حتى يصبح أكثر قابلية للإقناع ، وبالتالي زيادة إحتمالات الوصول إلى التجاوب السلوكي المطلوب من ممارسة العملية التفاوضية .

12 التركيز على المصالح لأعلى المواقف ، مع ضرورة الاعتقاد بعدم وجود عداء دائم مع الطرف الآخر ، بل الاعتقاد أنه بالإمكان الوصول معه إلى مصالح مشتركة ، بصفة مستمرة ومتجددة .

13 الحرص على عدم وضع كل الأوراق المتاحة لديك على المائدة مبكراً ، وعدم الإفصاح عن كل أهدافك الحقيقية وخططك المستقبلية ، وحين الإفصاح للضرورة ، فلابد من التحلي بالصدق .

14 الحرص على عدم اليأس في التفاوض ، والتحلي بالصبر والمثابرة في سبيل الوصول إلى إتفاق .

15 عدم الانخداع بمظاهر الأمور ، والحرص على التحليل والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات السابقة والحالية والمستقبلية ، في سبيل الوصول إلى إستنتاجات صحيحة .

16 العناية الشديدة بكافة الإشارات والإيماءات التي يبذلها المفاوضون ، سواء كانوا زملاء أم أعضاء ضمن الفريق الآخر .

17 الابتعاد عن المطالب التي لا تمثل أية إضافة حقيقية أو أية ميزة نسبية يمكن بها تدعيم الموقف التفاوضي .

18 التردد مرات حين تقديم أية تنازلات أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية ، دون مبرر منطقي .

19 الحرص على عدم إعطاء رفض قاطع ، إلا إذا كنت تعنيه فعلاً.

20 مراعاة عدم تجاهل أو تخطى قائد الفريق المفاوض ، أو المتحدث الرسمي بإسم الفريق ذاته .

21 عدم أخذ كلمة (لا) من الطرف الآخر على أنها نهائية ، ومحاولة الاقتراب من الموضوع من زاوية أخرى ، ومحاولة ربط هذا الموضوع بموضوع آخر وثيق الصلة بالموضوع الأصلي .

22 الحرص على أخذ مذكرة بالمسائل المعلقة ، التي لم يتم التوصل إلى إتفاق بشأنها والاحتفاظ بها دائماً أمامك على مائدة المفاوضات .

23 الإلتزام التام بتطبيق مبدأ المرونة ، إلى الحد الذي يساهم في الوصول إلى الإتفاق ، ولكن في حدود القدرة على التحمل .

24 في حالة قول (لا) لعرض ما ، فأذكر السبب ، وتذكر أن تبرير المطالب والمواقف يساعد على تخطى العقبات ، ويهيئ الظروف لسرعة التلاقي ، بل ويزيد من إحتمالات الوصول إلى إتفاق .

25 الإلتزام التام بعدم إفشاء أسرار المفاوضات ، أو الإعلان عن توقعات مسبقة حول النتائج التي يمكن أن تسفر عنها .

26 الحرص الشديد على وضوح الأفكار ، والموضوعية التي تخدم الهدف علاوة على الإهتمام بالإعتماد على إستخدام الأرقام والمؤشرات الدقيقة والحاسمة كلما أمكن ذلك .

27 في حالة تقديم تنازلات ـ عند الضرورة ـ يُراعى أن يكون لها علاقة شرطية بالاتفاق النهائي .

28 عندما يتم التوصل إلى اتفاق حول قضية ما ، فإنه من الضروري الاتفاق على لغة العقد الدقيقة والمعبرة (الصياغة اللغوية) ، حيث أن هذه الكلمات هي التي سيتم الرجوع إليها لتنفيذ بنود الاتفاق ، وكذلك عند حدوث أي خلاف في مجال التطبيق .

29 مراعاة التركيز على من لديه السلطة الفعلية في الفريق الآخر، وفهم أبعاد شخصيته بدقة .

30 عدم التسرع في إتخاذ قرار غير مدروس ، أو تقديم عرض معين حتى يتم التأكد تماماً من حدوده ومجاله ومدى تأثيره .

31 التأهب والاستعداد الدائم لتغيير المداخل وابتكار طرق وأساليب جديدة لتناول الموضوعات وتقديم الاقتراحات الملائمة ـ في الوقت المناسب ـ لتفادى انهيار المفاوضات .

32 الحرص على عدم الموافقة مطلقاً على شئ يفوق القدرة على التحمل أو لا يمكن الوفاء بمتطلبات تنفيذه .

33 في حالة إذا ما تم التوصل إلى تفاهم مشترك حول الإتفاق النهائي فإنه يجب عدم مغادرة مائدة المفاوضات ، دون الحصول على نسخة مبدئية موقعة من الأطراف المعنية .

34 تذكر دائماً أنه بمجرد انتهاء جولات المفاوضات ، فإن الأطراف المعنية سوف تتعايش معاً - رغم كل شئ - بل يمكن أن تتعامل مع بعضها البعض على نحو أفضل من ذي قبل .

وأخيراً ، فإن المؤلف يؤكد على أهمية مراعاة توافر مثل هذه المقومات السلوكية لدى أعضاء الفرق التفاوضية ، وتنمية الدافع لديهم لتنميتها والتدريب عليها ، مما يؤدى إلى زيادة درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها ..



الفصل السادس

المدير .. والعلاقات العامة والإنسانية المتميزة

- مقدمة .
- مفهوم العلاقات العامة المعاصرة .
- أهداف العلاقات العامة المعاصرة .
- اختصاصات العلاقات العامة المعاصرة .
- الشروط الواجب توافرها في ممارس العلاقات العامة .
- الدعائم الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة .
- طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة وبعض العلوم الأخرى .
- ماهية العلاقات الإنسانية .
- العوامل المؤثرة على شبكة العلاقات الإنسانية .
- مراحل تطور نظرة المدير على العلاقات الإنسانية .
- فلسفة العلاقات الإنسانية المعاصرة .
- معوقات فعالية العلاقات الإنسانية في المنظمة .
- مقومات فعالية العلاقات الإنسانية في المنظمة .



الفصل السادس

المدير .. والعلاقات العامة والإنسانية المتميزة



مقـــدمة

يقرر كثير من خبراء التنمية أن التطور المطلوب للمؤسسات المعاصرة خلال السنوات المقبلة ، ليس في النواحي المادية فحسب ، وإنما في النواحي المعنوية أيضاً ، وذلك بتطوير إستخدام العلوم الإجتماعية لكي تصبح منظمات إيجابية وفعالة من النواحي الإنسانية ، مثلما إستطاعت إستخدام التكنولوجيا المتطورة والعلوم الطبيعية لتحقيق أهدافها في المجتمع من أجل خدمة الإنسانية بدرجة عالية[1].

وينتمي علم العلاقات العامة والإنسانية إلى مجموعة العلوم الاجتماعية الحديثة ، حيث استعان في تطورها بعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجي وعلم الاقتصاد وعلم الإدارة وغيرها من العلوم التي تتعرض لفهم ودراسة السلوك البشرى سواء للأفراد أو

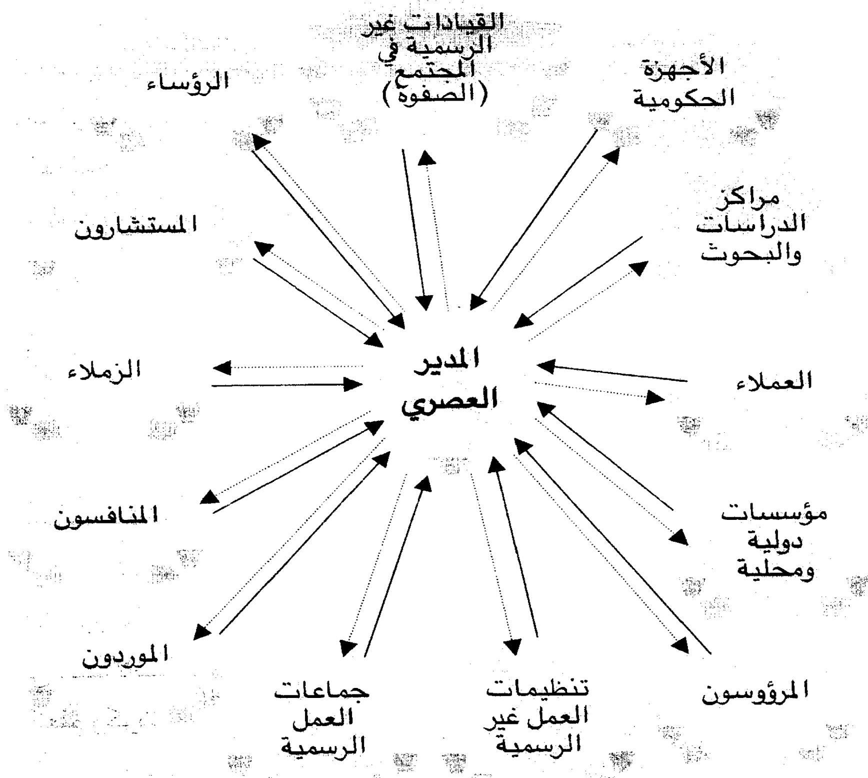
(1) **Ragers, P. and Others,** Management of Human Resources, 3rd Edition, (New York: McGraw-Hill, 1973), P. 5.

الجماعات ، والتأثير على هذا السلوك وتعديله ، وتعديل اتجاهاته من خلال الاستمالة والترغيب وليس بالخوف والتهديد[1].

ولهذا أصبحت العلاقات العامة والإنسانية المتميزة ضرورة لا غنى عنها للمدير العصري ، وأمراً أكثر أهمية عما كان عليه الحال في أي وقت مضى ؛ وذلك باعتبار أن سلوكيات وأدبيات وأخلاقيات العلاقات العامة ليست حكراً على شاغلي وظائفها ؛ بل إنها ضرورة حتمية لأي إنسان متميز أو حريص على التميز أو في سبيله إلى التميز ، وفي مقدمة هؤلاء المدير المتميز في القرن الجديد .

ويتضح ذلك من خلال عرض تصور لأهم الفئات المتعددة والمتنوعة التي يتعامل معها هذا المدير ، سواء كانت في البيئة الداخلية للمنظمة (التنظيمية) أو في البيئة الخارجية لها (المحلية والإقليمية والدولية) ، كما هو موضح بالشكل التالي :

(1) د. زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 2 .



شكل رقم (15)

الفئات المتعددة والمتنوعة التي يتعامل معها المدير العصري سواء من داخل بيئة المنظمة أو من خارجها

والواقـع أن تعـدد وتـنوع الفـئات الـتي يـتعامل معهـا المديـر العصري ، تعكس مدى أهمية ممارسة العلاقات العامة والإنسانية بشكل متميـز يجعلـه قـادراً علـى رسـم صـورة ذهنـية طيـبة عنـه وعـن المنظمة الـتي يـتولى قـيادتها لـدى جمـيع هـذه الفـئات ، وبمـا يسـاهم حـتماً في زيـادة درجـة فعاليـته مـن ناحـية ، وزيـادة درجـة فعالـية المنظمة التي يتولى قيادتها من ناحية أخرى .

مفهوم العلاقات العامة المعاصرة

ويتضح هذا المفهوم من خلال تناول الجوانب التالية :

أولاً دواعى الإهتمام المتزايد بالعلاقات العامة

هـناك عدة عـوامل جعلـت مـن العلاقـات العامـة علمـاً راسـخ الأصول والممارسات ، وتزايُد الاعتماد عليه واتساع نطاق استخدامه في مجـالات مختلفة ، وهذه العوامل هي التي أدت إلى الإهتمام بهـا كعلم وكوظيفة إدارية ، وأهم هذه الأسباب ، هي(1):

1 ازدياد تشابك العلاقات العامة في المجتمع الحديث .

---

(1) - د. **محمد طلعت عيسى** ، العلاقات العامة كأداة للتنمية ، الطبعة الرابعة ، (القاهرة : دار المعارف بمصر ، 1970) ، ص ص 4-5 .
- د. **حنان النجار** ، العلاقات العامة في الإدارة بين العلم والتطبيق ، مجلة الإدارة ، المجلد الرابع والعشرون ، العدد الثالث ، القاهرة : إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، يناير 1992 ، ص 68 .

2 نمو العلوم الإجتماعية التي تتناول الإنسان وحلول الثواب والاستقطاب والترغيب والمتابعة محل العقاب والقسوة والتهديد ؛ حيث أصبح الفرد قوة لا يُستهان بها ، وتقوم كافة المنظمات وأجهزة الحكم على خدمته ، وبالتالي أصبح الإخبار والتشويق والإقناع للعاملين بها وللمتعاملين معها أمراً بالغ الأهمية .

3 انتشار الثقافة والتعليم بحيث أصبح لأجهزة الإتصال سريعة الأداء ، التأثير بدرجة أقوى مما كان عليه الحال ، عندما كانت الأمية والتخلف يسيطران على بقاعاً عديدة من العالم .

4 التقدم التكنولوجي وسرعة الانتقال والاتصال ، التي أدت إلى توسيع نطاق سوق الأفكار وسوق العمل ، بمعنى أنه يتناول النواحي الفكرية والروحية إلى جانب النواحي المادية في المجتمع .

5 الإتجاه نحو المساواة في الحقوق والواجبات من ناحية ، والمساواة في الحصول على المنفعة وتبادلها من ناحية أخرى ، وهنا تؤدى العلاقات العامة دوراً إيجابياً فهي تسلك طريقاً ذو اتجاهين ، وبذلك فهي تختلف عن النشر الذي يقتصر على طريق ذو اتجاه واحد يهدف إلى سرعة التأثير دون أي تلقى لردود أفعال الأفراد موضوع التأثير.

ولهذه الأسباب نمت العلاقات العامة وانتشرت ، ولم تعد في حاجة إلى تأكيد لأهميتها ، كما أنها لم تعد موضوع جدل أو نقاش في عالم مترابط ومتداخل العلاقات والاتصالات ، وإنما الجدل والنقاش يدور حول اصطلاح العلاقات العامة .

ثانياً تعريف العلاقات العامة

رغم عدم وجود اتفاق تام على تعريف محدد للعلاقات العامة – بدليل أن تعاريف الكُتاب تتفاوت فيما بينها من حيث العمومية والتحديد ومن حيث الشمول والضيق – إلا أن البحث عن تعريف عملي متكامل للعلاقات العامة لا يعتبر ترفاً أكاديمياً أو جدلاً نظرياً، وإنما له مبرراته ودواعيه ، وتبدو أهمية التوصل إلى مثل هذا التعريف من خلال ما يمكن أن يحققه من مزايا ، أهمها(1):

1. المساهمة في الحد من تداخل الإختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى .
2. إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات الإدارة بوضوح ، وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي لها .

---

(1) د. **محمد عبد الله عبد الرحيم** ، العلاقات العامة، (القاهرة : مطبعة دار التأليف، 1982) ، ص 13 .

3 إمكانية وضع الخطط والبرامج التي تسير عليها إدارة العلاقات العامة ، وتحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة لها .

ويُـرجع المؤلـف الإختـلاف في التعاريف إلى إختلاف التخصصات العلمية والممارسات الوظيفية لمن حاولوا تعريف العلاقات العامة ، فمنهم أساتذة إعلام وإدارة وإجتماع وعلوم سلوكية وخلافه من التخصصات ، ومنهم من يعمل في قطاعات صناعية وقطاعات خدمية وقطاعات عامة ، وأخرى خاصة .

ونعرض فيما يلي لأهم هذه التعاريف :

1 قامت جمعية العلاقات العامة الدولية International Public Relations Association بتعريف العلاقات العامة على أنها: وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات – باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها – إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية ، والحفاظ على استمراره ، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها باستخدام المعلومات المخططة ونشرها[1].

(1) د. سمير محمد حسين ، تفتيح نقاط البحث في مجال العلاقات العامة ، طبعة تجريبية ، (القاهرة : بدون ناشر ، 1980) ، ص 8 .

2 وفي حين يعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها الجهود المخططة والمستمرة لإقامة علاقات طيبة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها (1).

3 فإن مجلة أخبار العلاقات العامة تذهب إلى تعريفها بأنها (وظيفة الإدارة في تقييم الإتجاهات العامة وتحديد السياسات والأساليب التي يتبعها الفرد والمؤسسة مع الجمهور، وتنفيذ برامج العمل اللازمة للحصول على تفهم وتقبل الجمهور (2).

4 وفي محاولة للوصول إلى تعريف موحد للعلاقات العامة من نفس المجلة عام 1947، طلبت من المشتركين فيها والمشتغلين بالعلاقات العامة أن يقترحوا تعريفاً لها، فكان أن وصلها ألفى اقتراح توضح اختلافاً كبيراً في مفهوم العلاقات العامة، وقد استقرت المجلة على تعريف واحد من هذه التعاريف التي وصلتها، فكان هو التعريف التالي : العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتقييم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال فرد أو منظمة بالصالح العام، وتنفيذ برنامجاً لكسب ومساندة وثقة وتجاوب الجمهور (3).

---

(1) **Black Sam,** Practical Public Relations, 4th Lowpriced (London: ELBS and Eitman Publishing, 1976) , P.3.

(2) **Culp S.M. and Center A.H.,** Effective Public relations 5th Ed., (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1978), P. 66.

(3) **Denny Grisweld,** Public Relations Comes of Age, (Boston: Boston University School of Public Relations, 1948), Pamphet, P.3.

نقلاً عن : حسن محمد خير الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 15-16.

والواقع ،أن هذا التعريف لم يبين بوضوح طبيعة الإتصال المزدوج الذي تقوم به العلاقات العامة ولكنه اشترك مع غيرة من التعاريف السابقة في الاتفاق على أن وظيفة العلاقات العامة تعتبر إحدى الوظائف الإدارية .

ورغم أن هذه التعاريف للعلاقات العامة ، لا تبعد كثيراً عن المضمون الحقيقي للعلاقات العامة إلا أنها لا تخرج عن كونها مجرد صياغة لعبارات أو جمل أو شعارات لا ترقى إلى مستوى التعريف العلمي والعملي المستهدف والذي يستند إلى أصول وقواعد علمية وعملية تليق بالعلاقات العامة كعلم يُبحث ويدرس ، وكفن لاستخدام هذا العلم ، وكوظيفة إدارية تُمارس في غالبية المنظمات المعاصرة ، وفي هذا المضمار يقدم لنا Rex Harlow تعريفاً شاملاً للعلاقات العامة ، بناءً على بحث قام به لدراسة كيفية تأثُر العلاقات العامة بالعوامل البيئية ، والتغير الذي طرأ على هذه التعاريف خلال سبعين عاماً ماضية(1906 – 1976) ، وهذا هو ما يبعث لدى المؤلف الميل إلى تأييد هذا التعريف باعتباره أكثر شمولاً ووضوحاً وتكاملاً ، كما يتضح على النحو التالي[1]:

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة تساعد المدير العصري على إقامة وصياغة خطوط إتصال متبادلة وتفاهم وقبول

(1) **Rex F. Harlow,** Building Public Relations Definition, Public Relations Review, Vol. 2, No. 4, Winter 1976, P. 36.

وتعاون بين مؤسسة ما وجماهيرها ، كما تحيط المدير العصري علماً بالموضوعات والقضايا والمشكلات ، وتساعده على الوقوف على الرأي العام والإستجابة له ، وتحدد وتؤكد مسئوليته في خدمة الصالح العام ، كما أنها تعاونه على التكيف مع المتغيرات والاستفادة منها بفعالية ، من خلال عملها كجهاز إنذار للإتجاهات المتوقعة واستخدامها البحث ووسائل الإتصال الفعالة كأدوات ضرورية لها .

ويمكن من خلال هذا التعريف الشامل المتكامل ، تحديد الخصائص الأساسية للعلاقات العامة ، على النحو التالي :

1 هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العصرية والمتميزة في أي مؤسسة ، شأنها في ذلك شأن التخطيط والتنظيم والرقابة والتي تعمل معها باتساق لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

2 أنها وظيفة ذات أنشطة مستمرة ، ولا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية لمعالجة المشكلات والأزمات ، وإنما هي وظيفة يتسم عملها بالاستمرارية وذات طابع وقائي وعلاجي في نفس الوقت .

3 أنها وظيفة إتصالية ذات تأثير متبادل ؛ حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا ، وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال أجهزة الإتصال الحديثة .

4 أنهـا وظيفة تعتمد على المعلومات والحقائق ، وتقوم على الصراحة والأخلاق الفاضلة ، ولا مجال فيها للخداع أو الكذب أو التضليل ، فذاك هو أساس فشلها .

5 لأن الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي ، من خلال التأثير على إتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده ، بما يحقق الصالح العام ، وبما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة من ناحية ، والأهداف الشخصية للعاملين بها من ناحية أخرى ، وأهداف جميع الأطراف المرتبطة بها من ناحية ثالثة .

6 أن وظيفة العلاقات العامة تهدف من خلال برامجها إلى تدريب الجماهير على المشاركة في المسئوليات الإجتماعية ، عن طريق تبصيرهم بإمكانيات المنظمة وجهودها والعقبات التي تصادفهم[1]؛ وبالتالي فهذه الوظيفة تُعد ظاهرة إجتماعية تُحدد وتؤكد على المسئولية الإجتماعية للمنظمات نحو المجتمع الذي تتواجد فيه .

7 أن الأساس الجيد للعلاقات العامة ، يتمثل في وجود إدارة واعية للمنظمة ، ولا يمكن للعلاقات العامة أن تَحل محل الإدارة الفعالة للمنظمة ، كما أنها وظيفة لا تمثل وصفة

(1) **د. محمد سعيد أحمد** ، كيف تتحقق الممارسة السليمة للعلاقات العامة ، مجلة العلاقات العامة العربية ، القاهرة : جمعية العلاقات العامة العربية ، عدد مارس وأبريل 1981 ، ص 27 .

سحرية أو تعويذة قادرة على حل جميع المشاكل ، فبعض المشاكل لا تستجيب لحلول العلاقات العامة وحدها[1]. ومن هنا فلا يمكن بحال من الأحوال فصل حدود فعالية العلاقات العامة وتأثيرها عن الأداء والتصرفات الفعلية لإدارة المنظمة .

8 إن التفسير الأكثر صواباً ، هو أن العلاقات العامة ، ليست وظيفة عادية كغيرها من وظائف الإدارة ، وإنما هي وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة ، فهي ليست مهمة الإدارة العليا أو مهمة إدارة متخصصة فحسب ، وإنما هي مهمة المنظمة التي تأخذ بها ككل[2]، ومهمة جميع العاملين بها .

9 وأخيراً ، فإن هذا التعريف يتفق مع أبرز المحاولات المتعددة لتعريف العلاقات العامة خلال السنوات التسعين الأخيرة ، وأهم هذه المحاولات هي[3]:

(1) **د. محمد عبد الله عبد الرحيم** ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

(2) **د. محمد محمد البادي** ، أهمية التجانس بين الفرد والمنظمة ، المجلة العربية للإدارة ، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الرابع ، المجلد الرابع، أكتوبر 1980) ، ص 66 .

(3) - **Cutlip S. M. and Center A. H.,** Effective Public Relations. Op. Cit., P. 66.

- **د. حنان النجار**، مرجع سبق ذكره ، ص ص 69-70 .
- **د. طاهر مرسي عطية** ، فن وعلم العلاقات العامة ، (القاهرة : دار النهضة العربية، 1994) ، ص ص 8-22 .
- **د. محمد فريد الصحن** ، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1993) ، ص ص 18-27 .
- **د. أحمد محمد عبد الله** ، العلاقات العامة والرأي العام : المفاهيم والتطبيقات الإدارية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1993) ، ص ص 32-39 .

- ❖ أن العلاقات العامة هي تجسيد للرأي العام .
- ❖ أن العلاقات العامة هي هندسة التوافق والتقبل .
- ❖ أن العلاقات العامة هي ضمير المنظمة .
- ❖ أن العلاقات العامة هي الطريق إلى كسب تأييد الجمهور وتعاطفه .
- ❖ أن العلاقات العامة هي التعامل الناجح مع الناس بهدف كسب ثقتهم .
- ❖ أن العلاقات العامة هي فن الثقة والفهم والتأييد والتعاون.
- ❖ أن العلاقات العامة هي مجهود مخطط للتأثير في الرأي والمواقف من خلال أداء مقبول واتصال في اتجاهين .
- ❖ أن العلاقات العامة هي فن الإتصال بالجماهير التي تتعامل معها المنظمة أو الوزارة أو المصلحة بهدف تكوين علاقات طيبة معها .
- ❖ أن العلاقات العامة هي علم ، تستطيع المنظمة من خلاله أن تنهض بمسئولياتها الإجتماعية ، وأن تحصل على الاعتراف العام والمواقف الضرورية للنجاح .
- ❖ أن العلاقات العامة هي برنامج مخطط لكسب تأييد الرأي العام للجماهير المختلفة والحفاظ عليه .

ومن خلال استقراء مجموعة التعاريف السابقة ، واستناداً إليها جميعاً ، فإنه يمكن للمؤلف تعريف العلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية مستمرة ، ذات جهود متميزة ، تعتمد على فن استخدام علوم السلوك والاتصال والتفاوض في الوصول إلى التوعية والثقة والإقناع اللازم لتكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لدى جماهير الرأي العام الداخلي والخارجي لها ، والتكيف مع المواقف والنظم والقرارات والسياسات الإدارية الحالية والمستقبلية ، بما يحقق التجاوب السلوكي اللازم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

أهداف العلاقات العامة المعاصرة

في ضوء مفهوم العلاقات العامة السابق استعراضه ، فإنه يمكن للمؤلف تحديد أهم الأهداف التي تسعى العلاقات العامة المعاصرة إلى تحقيقها ، وذلك على النحو التالي :

أولاً: الهدف الأساسي

ويتمثل في توفير مناخ ملائم يساعد المنظمة على تكوين صورة ذهنية ، وانطباعات إيجابية عنها ، لدى كافة الأطراف المرتبطة بها – سواء من داخلها أو من خارجها – وبالتالي يتحقق لها البقاء والاستمرار والنمو .

ثانياً الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الأساسي

وتتمثل في :

1 التعرف على إتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي .

2 توصيل المعلومات عن إتجاهات وردود أفعال الجماهير إلى الإدارة العليا .

3 تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية وإتجاهات ومطالب وتفضيلات الجماهير .

4 إقناع الجماهير وتعديل الإتجاهات السلبية لديهم إلى إتجاهات بناءة .

5 تنمية التعاون الإختياري بين فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة ، بما يسهم في حل المشكلات الطارئة التي تواجهها والأزمات المفاجئة التي تتعرض لها .

6 حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها ، نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة ، مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لعدم التأثر بمثل هذه الأمور .

7 تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة ، لمساعدتها على تكوين آرائها استناداً إلى الحقائق .

8 الإلمام بالمفاهيم الإدارية والتكنولوجية الحديثة ، والعمل على توعية المعنيين بها ، وإقناع الإدارة العليا بالمزايا المترتبة على تطبيقها ، بما يسهم في توفير بيئة مواتية للتطوير المنشود ، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ذاتها .

اختصاصات العلاقات العامة المعاصرة

تعكس أهداف العلاقات العامة – على النحو السابق – مجموعة من الإختصاصات ، والتي يمكن توضيح أهمها ، فيما يلي :

1 نشر المعلومات الصادقة عن المنظمة .

2 الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة .

3 تخطيط برامج العلاقات العامة .

4 العمل على تحسين علاقة المنظمة بجماهيرها المختلفة .

5 دراسة وتحليل وقياس إتجاهات الرأي العام للجماهير نحو المنظمة .

6 تحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة على ثقة الجماهير.

7 إعداد النشرات والمقالات والبيانات الإخبارية .

8 تنظيم عقد المؤتمرات والندوات وإقامة المعارض ، والمشاركة فيها .

9 المبادرة والمبادأة بتحديد وتشخيص المشكلات ، وتقديم مقترحات علمية وعملية لحلها .

10 تنظيم الاستقبالات والزيارات والحفلات التي تُقام في مناسبات خاصة .

11 المشاركة في عضوية فرق التفاوض – كمستشار سلوكي – الممثلة للمنظمة مع الغير.

12 إعداد نماذج الهوية والسمة الخاصة بالمنظمة ؛ مثل شعار المنظمة والزي الرسمي والتصميم الخاص بالمنظمة .

الشروط الواجب توافرها في ممارس العلاقات العامة

إن الممارسة الرشيدة لاختصاصات العلاقات العامة المعاصرة تقتضي توافر مجموعة من الشروط في من يمارسها – سواء كان مديراً عصرياً أو شاغلاً لإحدى وظائفها أو أي إنسان حريص على التميز في عمله ومهنته – وأهم هذه الشروط هي :

1 حُسن المظهر (حسن الهندام + التصرفات اللائقة) .

2 اللباقة في التخاطب .

3 المبادأة في إقامة الإتصال .

4 القدرة على الإقناع .

5 الشخصية الإجتماعية الجذابة .

6 القدرة على كسب ثقة الآخرين .

7 الانضباط والدقة والصدق والأمانة.

8 القدرة على عرض المعلومات وتنقيح البيانات بطريقة علمية وموضوعية سليمة .

9 القدرة على حُسن التصرف والتكيف مع المواقف الحالية والمستقبلية .

10 القدرة على استثمار الوقت كأغلى وأثمن مورد في الحياة .

11 الإلمام بالأصول والأسس العلمية للعلاقات العامة .

12 التزام الحيدة ، والنزاهة في التعامل مع الجماهير، ليس باعتباره المدافع عن نظم وسياسات وقرارات الإدارة العليا ، بل إنه الوسيط الأمين ، الذي يتولى التوفيق بين الآراء المتباينة، وتقليل الخلافات الحادة ، وذلك بطريقة موضوعية وعادلة .

الدعائم الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة

بعد استعراض مفهوم العلاقات العامة المعاصرة ودواعي الاهتمام بها ، وتحديد أهدافها ، واختصاصاتها ، والشروط الواجب

توافرها في ممارسيها ، فإنه يمكن التوصل إلى مجموعة من الأسس والدعائم التي تقوم عليها ، وتستند إليها عملية الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة المعاصرة ، وأهم هذه الأسس والدعائم ، هي :

1 الاستناد إلى أداء نافع وإنجازات حقيقية ملموسة :

حيث لا يمكن للعلاقات العامة أن تُمارس عملها في ظل مستوى أداء سيئ ومستوى جودة مخفض ، وغيبة إنجازات حقيقية ملموسة لفئات الجمهور الداخلي والخارجي ، وإلا أصبحت الجهود المبذولة في ممارسة أنشطة العلاقات العامة عديمة الجدوى ؛ بل إنها تصبح بمثابة (الفهلوة) . فمثلاً الطبيب الذي يتقن فنون ممارسة العلاقات العامة ، دون الإلمام الكافي بالأصول العلمية لمهنة الطب لا يمكن أن يُكتب له النجاح ، كذلك الطبيب الذي لا يتقن فنون ممارسة العلاقات العامة ، مع الإلمام الكافي والوافي بالأصول العلمية لمهنة الطب ، فإنه لا يمكن أن يصبح من مشاهير الأطباء .

2 الاعتماد على المبادأة والمبادرة :

حيث يجب ألا ينتظر ممارسوا العلاقات العامة أدواراً تحدد لهم وتُفرض عليهم من غيرهم ؛ بل عليهم القيام بالتنبؤ والتحليل والتشخيص والاقتراح ثم العرض على الإدارة العليا .

والواقع ، أن من أهم أسباب تخلف العلاقات العامة في الدول النامية – ومنها مصر – هو غيبة المبادرة في ممارستها ، وذلك

من جانب القائمين عليها ، والذين غالباً ما يلقون باللوم على الإدارة العليا بدعوى أنها لا تعطيهم صلاحيات واختصاصات أكثر من مجرد التشهيلات والتشريفات .

وإن كان هذا صحيحاً إلى حد ما ، إلا أنه لا يعفيهم من مسئولياتهم نحو تأكيد أهميتهم ، وإثبات وجودهم ، وفرض الحاجة إليهم من خلال المبادأة والمبادرة بالأفكار والآراء والمقترحات والأعمال الجديدة والمتجددة ، التي تبعث لدى رجال الإدارة العليا الشعور بالحاجة الشديدة إليهم ، وبالتالي يعطونهم دوراً أكبر في عملية صنع القرارات ، مثل المشاركة في عضوية مجالس الإدارات ، والمشاركة في عضوية فرق التفاوض مع الغير ، والمشاركة في عضوية فرق إدارة الأزمات ، بحيث يكون للعلاقات العامة ولممارستها في النهاية المكانة اللائقة ، نتيجة تطبيق المبادأة والمبادرة في أعمال العلاقات العامة .

3 الاعتماد على المنهج العلمي :

فالعلاقات العامة المعاصرة ، كما أنها لا تثمر ولا تفيد بدون أداء جيد وإنجازات حقيقية ملموسة ، وكما أنها تظل تقليدية على ما هي عليه بدون المبادأة والمبادرة من جانب ممارسيها ، فإنها أيضاً تصبح من مخلفات الماضي إذا اعتمدت في ممارسة أعمالها على الحدس والتخمين والعشوائية ومحاولات التجربة والخطأ .

وعلى ذلك ، فإنه من الأهمية بمكان ، أن تستند العلاقات العامة في ممارسة كافة أعمالها إلى المنهجية العلمية ، والبحوث الميدانية ، حتى تصبح نتائج أعمالها على درجة عالية من الدقة ، وبالتالي تحظى بثقة وتأييد ومساندة الإدارة العليا لها .

4 الاعتماد على المعلومات والأخبار الصادقة :

إذا كانت العلاقات العامة لابد وأن تعتمد على المنهجية العلمية والبحوث الميدانية ، فإن ذلك يتطلب بيانات ومعلومات دقيقة ، حتى تأتى النتائج التي تُسفر عنها بحوث العلاقات العامة بشكل قابل للاعتماد عليه في عملية صنع القرارات الإدارية ، كما أن إخبار العلاقات العامة لجماهير الرأي العام لابد وأن يكون صادقاً ، بدون تحريف أو تأويل أو تهويل (مبالغة) .

5 الرأي العام هو المادة الخام لعمل العلاقات العامة :

تعتبر آراء وإتجاهات وتطلعات جماهير الرأي العام – الداخلي والخارجي – للمنظمة بمثابة المادة الخام الأساسية لعمل العلاقات العامة ، ومن ناحية أخرى فإن جميع جهود وأنشطة العلاقات العامة تهدف إلى الحصول على كسب تأييد وثقة جماهير الرأي العام ، وهذا يُشكل معياراً للحكم على درجة فعالية العلاقات العامة ذاتها .

6 الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة لدى الرأي العام ، هي الهدف الأسمى لعمل العلاقات العامة :

حيث تسهم الجهود الفعالة للعلاقات العامة في ترك انطباعات إيجابية لدى العاملين في المنظمة والمتعاملين معها ، وذلك بشكل متراكم ، يؤدي في النهاية إلى تكوين صورة ذهنية طيبة لديهم عن سياسات ونظم وقرارات ومواقف المنظمة الحالية والمستقبلية .

7 العلاقات العامة لابد وأن يُمارسها كل من يعمل بالمنظمة :

وفقاً لمنهج تحليل النظم .S.A.A ، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة .T.Q.M ، فإن آية إساءة لأي متعامل مع المنظمة ، من جانب أي فرد – في أي مستوى تنظيمي – سوف تؤثر سلبياً على الانطباعات الإيجابية السابقة والصورة الذهنية الطيبة ، التي يمكن للعلاقات العامة أن تكون قد أسهمت في تكوينها .

وعلى ذلك ، فإن الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة تُعتبر مسئولية كافة العاملين فيها ، وليس مجرد المسئولين مهنياً عن ممارسة أنشطة العلاقات العامة ذاتها .

8 العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العليا :

حيث أن ممارسة وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم ووظيفة الرقابة على نحو فعال ، لا قيمة لها ، ولا طائل من ورائها ، ما لم تكن مصحوبة بالثقة المتبادلة بين الإدارة العليا من ناحية ، وكافة

الأطراف المرتبطة بالمنظمة – من داخلها أو من خارجها – من ناحية أخرى، وما يتطلبه ذلك من عمليات الإخبار الصادق والتوعية والإقناع اللازم للوصول إلى المصلحة المشتركة، وبالتالي تحقيق التجاوب السلوكي المطلوب من هذه الأطراف مع سياسات ونظم وقرارات ومواقف الإدارة العليا، وبما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

9 للعلاقات العامة خاصية الديناميكية :

حيث تنشأ العلاقات بين طرفين أو أكثر، يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بالآخر في نفس الوقت، فهي عملية أخذ وعطاء، وفعل ورد فعل، بحيث تُسفر عن الاستجابة والفهم المتبادل وتحقيق المنافع والمصالح المتبادلة والمشتركة، وتقريب وجهات النظر المتبادلة لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

10 للعلاقات العامة المعاصرة دوراً بارزاً في مواجهة التحديات الإدارية المعاصرة :

حيث تتوافق العلاقات العامة المعاصرة مع المستجدات أولاً بأول، وذلك في سبيل سعيها لتكييف المنظمة معها من ناحية، وتكييفها مع المنظمة من ناحية أخرى، ومن أمثلة هذه التحديات الإدارية المعاصرة، الآتي :

- المسئولية الاجتماعية
- التطوير الإداري
- إدارة الصراع
- إدارة الأزمات
- إدارة التفاوض
- ترشيد عملية صنع القرارات
- اتفاقية الجات .G.A.T.T
- إدارة الجودة الشاملة T.Q.M
- دوائر الجودة .Q.C
- التخطيط الإستراتيجي .S.P
- الاقتصاد العالمي المفتوح
- التحسين المستمر.
- العلاقات العامة في مجالات الإدارة المحلية ، مثل إدارة التنمية الريفية وإدارة المدن الجديدة وإدارة الصناعات الصغيرة ، وإدارة العمل الاجتماعي والشعبي ، وإدارة مؤسسات المجتمع المدني .

طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة وبعض العلوم الأخرى

تنتمي العلاقات العامة إلى مجموعة العلوم الاجتماعية ، مثل التاريخ والفلسفة والعلوم السلوكية (علم النفس/ علم الاجتماع/ علم الأنثروبولوجي) وعلم السياسة وعلم الاقتصاد وعلم الإدارة .

وإذا كانت العلاقات العامة تعتمد – إلى حد كبير – على غيرها من هذه العلوم ، بل وتستعين بها في تطوير وتحديث أساليبها وأدواتها البحثية والإتصالية ، فإن هناك اتجاهاً متزايداً نحو الاعتراف بها والتعامل معها كأحد التخصصات الإدارية المستقلة ،

سواء فيما يتعلق بممارستها في المنظمات المختلفة، أو تدريسها في المعاهد والجامعات.

وعلى الرغم من أن الإتصالات تُمثل جانباً كبيراً من أنشطة العلاقات العامة، كما أن المتغيرات والتحديات الإدارية تمثل معظم أنشطتها[1]، فإنها تُمثل في نفس الوقت مُصطلحاً فضفاضاً[2]، أشمل وأعم من معظم العلوم الإجتماعية الأخرى، بل إن الكثير منها يصبح في خدمتها، ويتفاعل مع بعضه البعض في سبيل زيادة درجة فعاليتها.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان توضيح الفروق الأساسية بين العلاقات العامة، وبعض العلوم الأخرى، وثيقة الصلة بها والتي كثيراً ما تتشابه معها، لدرجة حدوث خلط فيما بينها، وذلك على النحو التالي:

أولاً العلاقات العامة والإدارة Management

يُنظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الاستخدام الأكفأ والفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة،

---

(1) **Black S.**, "On Congress Metallic Papers", Public Relations Quarterly, Fall, 1991, P. 5.

(2) **روبرت هـ. لوخنر**، العلاقات العامة: ما هي؟ وما هي حدودها؟، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد 131-132، يناير- فبراير 1981، ص 51.

لتحقيق الأهداف على أحسن وجه ممكن (في أسرع وقت وبأقل جهد وبأقل تكلفة)، وتُمارس في سبيل ذلك مجموعة متكاملة من الوظائف الإدارية؛ مثل التخطيط . التنظيم، والتوجيه، الرقابة؛ وإذا كانت وظيفة التوجيه تنطوي على مجموعة من العناصر الفرعية؛ مثل الإرشاد الفني والحوافز والتدريب، إلا أنها لا تنطوي على كافة أبعاد ووظائف العلاقات العامة، وبالتالي فإن المؤلف يرى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية مستقلة ومتميزة، شأنها في ذلك شأن وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ بل إنها يمكن أن تُثرى مضمون وظيفة التوجيه ذاتها.

ثانياً العلاقات العامة والتسويق Marketing

يمكن تعريف التسويق(*) بأنه مجموعة الأنشطة الفرعية المتكاملة التي تهدف إلى تيسير انسياب وتدفق السلع والخدمات والأفكار من مواقع إنتاجها إلى مواقع استهلاكها، وإذا كانت العلاقات العامة تهدف إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى

(*) **لمزيد من التفاصيل حول تعريف التسويق، يمكن الرجوع إلى :**
- **د. محمد سعيد عبد الفتاح**، إدارة التسويق، (بيروت: الدار الجامعية، 1984)، ص ص 15 – 20.
- **د. عبد السلام أبو قحف**، أساسيات التسويق، الجزء الأول، (بيروت : الدار الجامعية، 1992)، ص ص 51-56.
- **د. محمد عفيفي حمودة**، إدارة التسويق، (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1986)، ص ص 10-13.

كافة فئات جماهير الرأي العام – الداخلي والخارجي – المرتبطة بها ، كما أن التسويق يهدف إلى تسهيل تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك ، فإن العلاقات العامة تعتبر أشمل وأعم من التسويق ، أضف إلى ذلك ، أن العلاقات العامة تتعامل مع كافة فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة ، في حين أن التسويق يتعامل مع بعض – وليس كل – هذه الجماهير ، مثل المستهلكين والموردين .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن التسويق والعلاقات العامة يتفقان في المجال والأهداف ، حيث يهتم كل منهما بالسوق وإتجاهات وأفكار وسلوك المستهلك وكيفية صنع قرار الشراء ، وبالتالي فإن هناك تلاقياً بينهما ، يمكن توضيح مجالاته على النحو التالي[1]:

1. أن كثيراً من أنشطة العلاقات العامة تؤدى إلى مساندة جهود البيع .
2. المساهمة في تحقيق إستراتيجية التسويق ، وذلك من خلال وضع خطط أطول مدى لمكانه المنظمة في السوق .
3. التعاون فيما يتعلق بكشف الحقائق – كلها أو بعضها – التي تمهد للاستفادة من فرص السوق ، وذلك من خلال بحوث الرأي العام .

---

(1) د. **أحمد محمد عبد الله** ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

4 الإسهام في التخطيط السلعي ، وذلك من خلال التعريف بآراء جمهور المستهلكين .

والواقع ، أن مشاركة كل من العلاقات العامة والتسويق في الهدف ، من شأنه أن يقدم آراءً أكثر نضجاً ، وبالتالي تؤثر إيجابياً على مستقبل المنظمة .

ثالثاً العلاقات العامة والإعلام Information

الإعلام هو تزويد الجماهير بالأنباء الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة ، التي تساعدهم على تكوين رأي في مشكلة معينة ، ويهدف في المقام الأول إلى التنوير والتثقيف(1). كما يُعرف الإعلام بأنه كافة أوجه النشاط الإتصالى التي تهدف إلى تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة ، والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية ، وبدون تحريف ، بما يؤدى إلى خلق درجة عالية من المعرفة والوعي والإدراك والإحاطة الشاملة لدى فئات جمهور المتلقين للمادة الإعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الصحيحة عن هذه القضايا والموضوعات والمشكلات ، وبما يسهم في تنوير الرأي

(1) د. **محمود الجوهري** ، الإعلام : ونظرياته الأساسية ، مجلة العلاقات العامة العربية ، القاهرة : جمعية العلاقات العامة العربية ، العدد 137-138-139، يناير – فبراير – مارس 1982 ، ص 30 .

العـام ، وتكـوين الـرأي الصـائب لـدى الجمهـور في القضـايا والوقـائـع والموضوعـات والمشكلات المثارة والمطروحة[1].

ويتضـح من خـلال التعـريفين السـابقين ، أن الإعـلام هـو عبـارة عـن نشـر الحقـائق حـول موضـوع معين بهـدف التنـوير والتثقيـف للـرأي العـام ، وذلـك مـن خـلال وسـائل النشـر الموجهـة إلى الجمهـور ، أمـا العلاقـات العـامـة فإنهـا تسـعى إلى توصـيل الحقـائـق في الاتجـاهين ، وهـي بـذلك تحتـاج إلى وظيفتي الاستخبـارات Intelligence والإعـلام Information [2]. فهـي تحتـاج إلى الوظيفة الأولى للتعـرف علـى بيئـة الـرأي العـام المتغير باستمرار ودراسـة وتحليل الاتجاهـات العـامـة في التعليم والسياسـة والإصـلاح والتكيف مـع هـذه المتغيرات ، كمـا أنهـا تحتـاج إلى الإعـلام لتحقيق التجـاوب السـلوكي المطلـوب مـن جـانـب الجمهـور .

رابعاً العلاقات العامة والدعاية Propaganda

يقصـد بالدعايـة في الـدول الأوربيـة نشـر المعلـومـات بهـدف التـأثير علـى وجهـة نظـر أو معـتقدات الجمهـور ، أمـا في الـولايات

(1) د. سمير محمد حسين ، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العـام ، (القاهرة : عالم الكتب ، 1984) ، ص 21 .

(2) د. محمد محمد إبراهيم وآخرون ، برنامج التوظيف الفعـال لنشاط العلاقات العامـة ، (شبين الكوم : مركز الدراسـات الوطنيـة ، أكتوبر 1995) ، ص ص 10–11 .

المتحدة الأمريكية ، فيقصد بها عملية إعادة صياغة تفكير الجمهور لجعله يعتقد في الشيء موضع الدعاية ، حتى ولو كان غير حقيقي [1] كما يقصد بها إثارة الرأي العام على نطاق واسع ، بغرض نشر الأفكار دون اعتبار لصدقها أو دقتها ، وتعرف أيضاً بأنها التأثير على آراء ومعتقدات الجماهير ، لجعلها تتخذ اتجاهاً معيناً نحو نظام أو مذهب ، بصورة إيجابية أو سلبية ، كما تحاول تحقيق التهيئة النفسية للأفراد لقبول وجهات النظر التي تدعو لها والتشبع بها ، وقد تلجأ في ذلك إلى تشويه الحقائق أو تحريفها .

ويتضح من خلال التعاريف الثلاثة السابقة ، أن هناك نوعين أساسين من الدعاية هما :

1 الدعاية البيضاء White Propaganda :

وهي الدعاية المكشوفة ، التي تمثل النشاط العلني الهادف إلى إعلام الجمهور بنواحي التقدم في شتى مجالات الحياة – الإجتماعية والثقافية والفنية – من ناحية ، وإيجاد نوع من التقارب والتفاهم القائم على أساس المعرفة مع هذا الجمهور من ناحية

(1) – د. **عاطف عدلي العبد** ، الاتصال والرأي العام ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1993) ، ص ص 12-18 .
– د. **عبد العزيز محمد النجار** ، العلاقات العامة : مدخل بيئي ، (الزقازيق : بدون ناشر ، 1991) ، ص 17 .
– د. **أحمد زكي بدوي** ، معجم مصطلحات الإعلام ، (القاهرة : دار الكتاب المصري اللبناني ، 1985) ، ص 129.

أخرى ، ولذلك فإن الدعاية البيضاء تقترب من الإعلام وإن اختلفت عنه من حيث وجود أهداف تأثيرية مُسبقة ، وإخفاء بعض الجوانب السلبية ، والتأكيد على الجوانب الإيجابية المشرقة فقط .

2 الدعاية السوداء Black Propaganda :

وهي الدعاية التي لا تكشف إطلاقاً عن مصادرها الحقيقية ، وتنمو بطرق سرية سوداء ، داخل أرض العدو أو الخصم أو المنافس ، أو على مقربة منها ، وتهدف إلى إشاعة البلبلة وحرب الأعصاب والتشكيك والتحريض على العصيان ، وبالتالي فإنها تُلحق أبلغ الضرر بالرأي العام الذي تزوده بأخبار زائفة ، وتُحدث بلبلة في الآراء ، واضطراباً في الأفكار. وعلى ذلك فإن الدعاية البيضاء تصبح إحدى الأدوات التي يمكن للعلاقات العامة الاعتماد عليها في تحقيق أهدافها ، مثلها مثل الإعلام ؛ في حين أن الدعاية السوداء لا شأن لأعمال العلاقات العامة بها .

خامساً العلاقات العامة والإعلان Advertising

يُمثل الإعلان أحد الأدوات الأساسية التي تستخدمها المنظمات المختلفة لتحقيق الإتصال بالمشترين المستهدفين ، كما أنه

أحد أشكال الإتصال غير الشخصي الذي يتم من خلال وسائل الإعلان المدفوع لها ، وعن طريق مُعلن محدد[1].

ولما كان الإعلان يُعتبر أحد عناصر الترويج (الإعلان / تنشيط المبيعات / البيع الشخصي ، النشر) ، الذي يُعتبر بدوره أحد عناصر التسويق ، فإنه يعتبر وسيلة عملية للاتصال بشريحة محددة من الجمهور (المستهلكين) ، لحثهم على شراء منتجات المنظمة ، وتهيئتهم لتقبل تلك المنتجات ، وهم في حالة من الرضا الذهني والنفسي .

والإعلان يُعد وظيفة تسويقية ، إذا أستهدف تحقيق المبيعات أو زيادتها أو المحافظة عليها ، في حين أنه يُعد إحدى وسائل العلاقات العامة ، إذا تم إستخدامه بغرض إقامة أو توطيد العلاقات الطيبة بين المنظمة وجمهور مستهلكيها الحالين والمرتقبين[2].

(1) **Ketler Ph.,** Principles of Marketing, (N.J. Prentice-Hall International Eng-Leweod Cliffs, 1986) , P. 360.

نقلاً عن :

د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإعلان والعلاقات العامة ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1990) ، ص 8 .

(2) **د. محمد سعيد أحمد** ، الإعلان والاتصالات في خدمة العلاقات العامة ، مجلة العلاقات العامة العربية ، القاهرة : جمعية العلاقات العامة العربية ، العدد 135-136 ، نوفمبر – ديسمبر 1981 ، ص 14 .

وفي كل الأحوال ، فإن الإعلان أضيق نطاقاً وأقل شمولاً من العلاقات العامة ، كما أنه يعتبر إحدى أدواتها ، التي تساعدها في تحقيق أهدافها .

سادساً العلاقات العامة والعلوم السلوكية Behavieral Sciences

وتتكون العلوم السلوكية من علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الأنثروبولوجي ، وهي التي تختص بدراسة وتحليل وتفسير أنماط السلوك الإنساني ، من حيث التعلم والإدراك والإتجاهات والدافعية والشخصية والجماعات ، كما تختص أيضاً بالتنبؤ بكافة صور السلوك الإنساني ، وردود الأفعال المتوقعة إزاء المواقف والمشكلات والقضايا والأحداث الحالية والمستقبلية .

وإذا كانت العلاقات العامة تتعامل مع جماهير الرأي العام الداخلي والخارجي للمنظمة ، فإنها أحوج ما تكون إلى هذه العلوم ، التي لا يمكن أن يُكتب لها النجاح ، دون الإلمام الكافي والوافي بهذه العلوم من جانب ممارسيها ؛ حيث كلما زاد مستوى وعى ومعرفة ممارس العلاقات العامة بالعلوم السلوكية ، كلما أمكنه القيام بواجباته الوظيفية المعاصرة بشكل متميز .

ماهية العلاقات الإنسانية

هناك مجموعة من المعطيات التي يمكن أن تفيد في تحديد ماهية العلاقات الإنسانية وأهم هذه المعطيات ، هي :

⇦ تضم الشركات والمؤسسات المعاصرة أعداداً كبيرة من الأفراد .

⇦ يختلفون في الموطن ، التعليم ، المهارات ، التجارب ، القيم ، الأفكار ، الطموح ، الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية والصحية .

⇦ يجمع هؤلاء جميعاً رباط واحد ، هو الهدف الكلى للمنظمة ، والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام والوحدات .

⇦ لكل فرد من هؤلاء وظيفة يؤديها ، ودور يلعبه .

⇦ ولكي يقوم الفرد بدوره ويؤدى وظيفته ، لابد أن يقيم علاقات مع الأفراد الآخرين الذين يلعبون أدواراً أخرى ويؤدون وظائف أخرى تتكامل مع دوره ووظيفته .

⇦ تشكل هذه العلاقات شبكة معقدة مستمرة من الروابط والصلات ليس فقط في حياة المنظمة .

⇦ تلك هي شبكة العلاقات الإنسانية .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي

داخل المنظمات ، عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ، ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا .

العوامل المؤثرة على شبكة العلاقات الإنسانية

أثبتت الدراسات والبحوث الميدانية في مجال العلاقات الإنسانية أن هناك عدة عوامل تؤثر على شبكة العلاقات الإنسانية ، وأهم هذه العوامل هي :

1. الخصائص الشخصية للأفراد .
2. أنماط سلوكهم .
3. القيم التي توجد لدى الأفراد .
4. اتجاهاتهم وآرائهم .
5. ثقافة المؤسسة وقواعدها .
6. طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها .
7. رسالة المؤسسة ودورها في المجتمع .
8. القيم والأعراف الإجتماعية .
9. الظروف الاقتصادية والإجتماعية السائدة.

مراحل تطور نظرة المدير إلى العلاقات الإنسانية

يمكن إستعراض مراحل تطور المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (6)

تطور نظرة المدير إلى العلاقات الإنسانية

	المدير التقليدي	المدير السلوكي	المدير المتميز
المنظمة	▪ آلة كبيرة . ▪ وحدة اقتصادية ▪ كيان مثالي	▪ نظام معقد ▪ وحدة فنية إجتماعية ▪ كيان طبيعي	▪ نظام مفتوح ▪ وحدة فنية إجتماعية ▪ عضو في البيئة الكبيرة
الفرد	▪ جزء من الآلة ▪ مخلوق اقتصادي ▪ أداة إنتاج	▪ إنسان ▪ مخلوق اجتماعي ▪ عضو في جماعة عمل	▪ مصدر هام وغال ▪ مخلوق له طاقات ودوافع متنوعة
الهدف	▪ الإنتاجية ▪ المنافسة ▪ الأرباح	▪ الرضا ▪ الروح المعنوية ▪ الانسجام	▪ مزيج متكامل من مصالح العمل والأفراد

فلسفة العلاقات الإنسانية المعاصرة

تستند العلاقات الإنسانية المعاصرة إلى مجموعة من المحاور الأساسية ، التي تُشكل في مجملها فلسفة العلاقات الإنسانية ذاتها ، وأهم هذه المحاور ، هي :

1. للمنظمة دور هام ومهمة معينة تؤديها في المجتمع .
2. يتطلب هذا الدور إنتاجية رفيعة ومستوى عال للأفراد .
3. الأفراد جزء هام وحيوي للمنظمة .
4. الأفراد هم :
   - رأس المال البشرى .
   - رأس المال الذكي .
   - أغلى رأس مال .
5. يتفاعل الأفراد مع :
   - بعضهم بعضاً .
   - وظائفهم .
   - خطط المنظمة وسياساتها .
   - ثقافة المنظمة ومفاهيمها .

6 تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها نتيجة لتفاعل :

- العنصر الإنساني .
- العنصر الفني .

7 كلما كان هذا التفاعل إيجابياً ، كان ذلك في صالح الطرفين:

- المنظمة .
- الأفراد .
- ثم المجتمع الكبير.

8 ترتبط كفاءة المنظمة وفاعليتها بكفاءة الأفراد وفاعليتهم .

9 تزيد فاعلية العلاقات الإنسانية عندما تزيد مهارة الإدارة في :

- حسن توظيف واستثمار جهود الأفراد .
- حسن توجيه أنشطتهم .
- تعميق تعاونهم وانسجامهم .
- دمجهم في فرق عمل متماسكة .
- إشباع دوافعهم .
- تهيئة المناخ المناسب .

10 العلاقات الإنسانية الجيدة هي إذاً مزيج من :

- الأداء المتميز والرضا المرتفع .
- الإنتاجية الراقية والروح المعنوية العالية .

معوقات فعالية العلاقات الإنسانية في المنظمة

وتتمثل أهم المعوقات فيما يلي :

1. القيادة الإدارية غير الصالحة .
2. الأمن الزائد الذي يشعر به العاملون .
3. عدم الموضوعية في تقييم أداء العاملين .
4. الصراعات والمنازعات في العمل .
5. عدم إدراك أهمية وقيمة الوقت .
6. عدم فعالية نظم الحوافز.
7. تعدد القيود المفروضة على سلوك العاملين .
8. زيادة عدد العمالة عن المطلوب لأداء العمل .
9. عدم فعالية نظم التدريب والترقية والاختيار والتعيين في إدارة المواد .

مقومات فعالية العلاقات الإنسانية في المنظمة

وتتمثل أهم هذه المقومات ، فيما يلي :

1. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين .

2 إشباع حاجات العاملين – المتنوعة – وحاجات العمل وتحقيق التوازن الدقيق للإختصاصات والأدوار والمهام الوظيفية بما يحقق أهدافهم وأهداف العمل .

3 التحديد الدقيق للإختصاصات والأدوار والمهام الوظيفية بما يحقق أهداف العمل .

4 المشاركة في عملية صنع القرارات المرتبطة بالعمل .

5 القيادة الرشيدة .

6 الإتصالات الفعالة .

7 التطبيق السليم لمبدأ المساءلة .

8 تحسين البيئة الإجتماعية للعمل ، من خلال الاعتراف بأهمية الجماعات غير الرسمية والمهارة في التعامل معها .

9 تطبيق مبدأ الإدارة بالمواقف .

10 تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء .

11 حسن العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء .

12 إذابة الثلوج في العلاقات بين بعض الفئات (الشباب وكبار السن / الرجال والنساء / الاستشاريين والتنفيذيين / ذوى الياقات الزرقاء وذوى الياقات البيضاء) .



الفصل السابع

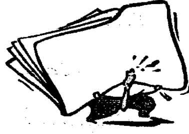
المدير .. وتحليل سلوك المستهلك

- مقدمة .
- دواعي الاهتمام المتزايد بسلوك المستهلك .
- أهمية دراسة سلوك المستهلك .
- مداخل سلوك المستهلك .
- التصور الفكري للمؤثرات السلعية والتجاوب السلوكي
- عملية الشراء كنظام متكامل .
- محددات سلوك المستهلك :
  - المحددات الثقافية لسلوك المستهلك .
  - المحددات الإجتماعية لسلوك المستهلك .
  - المحددات الشخصية لسلوك المستهلك (النماذج المختلفة للشخصية وإستراتيجيات التعامل معها) .
  - المحددات السيكولوجية لسلوك المستهلك .
- عملية اتخاذ القرارات الشرائية .



الفصل السابع

المدير .. وتحليل سلوك المستهلك



مقدمة

يعتبر المدخل السلوكي اتجاهاً حديثاً في شتى مجالات التسويق ؛ فمثلاً بعد أن كانت الإدارة تعتمد - بصفة أساسية - في رسم سياساتها التسويقية المختلفة ، على الصفات والخصائص المادية للسوق ، والعناصر الديموجرافية للمستهلكين ، شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في الاهتمام المتزايد بالبحث في سيكولوجية المستهلك للسلع – والمستفيد من الخدمات – بهدف فهم الجوانب الهامة من سلوك الأفراد في مواقف الحياة الفعلية ، والتنبؤ بها ، ودراسة حاجات ورغبات المستهلكين ودوافعهم وديناميكيات سلوك جماعات المستهلكين ، بما يسهم في ترشيد رسم وتنفيذ مختلف السياسات التسويقية .

ومن ناحية أخرى ، فإن المعضلة التسويقية الآن ، لا تكمن في مجرد قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات ورسم السياسات التسويقية المختلفة فحسب ؛ بل إن المعضلة التسويقية الحقيقية تكمن حالياً في مدى قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات ورسم

السياسات ووضع الإستراتيجيات التسويقية ، التي تتوافق مع رغبات واحتياجات وأذواق ومطالب وتفضيلات المستهلك النهائي، وكذلك المشتري الصناعي .

وبالتالي ، أصبحت عملية تحليل سلوك المستهلك بمثابة نقطة الانطلاق الأساسية للمدير المتميز نحو وضع الإستراتيجيات التسويقية الفعالة ، وأصبحت إدارة التسويق بالمنظمة معنية أساساً بفهم وتفسير سلوك المستهلك ، والتنبؤ بأنماطه السلوكية المستقبلية ، وبما يقلل من مخاطر فشل المنتجات ، ويقلل من احتمالات فشل المنظمة ذاتها وغيابها من دنيا الأعمال .

دواعي الاهتمام المتزايد بسلوك المستهلك

لقد زاد الاهتمام بدراسة الجوانب السلوكية للمستهلك النهائي والمشتري الصناعي ، في الستينات من القرن العشرين (1960 وما بعدها)، بحيث أصبح الآن موضوعاً حاسماً في التسويق، وذلك لعدة أسباب أهمها[1]:

[1] - **A.R. Morden,** Elements of Marketing, Third Edition, (U.K.: University of Teesside, 1993), P. 57.

- **د. محمد فريد الصحن** ، مبادئ التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1994)، ص ص 119-121 .
- **د. أمين فؤاد الضرغامي** ، عرض موجز لغالبية النماذج المستخدمة في دراسة سلوك المستهلك ، مجلة الإدارة ، القاهرة : اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد العاشر، العدد الثاني ، أكتوبر 1977 ، ص ص 60-70 .

1 الاقتناع المتزايد من جانب غالبية رجال الأعمال بأهمية الوفاء بمسئولياتهم الاجتماعية على نحو أفضل ، وذلك من خلال تلبية احتياجات ومطالب وتفضيلات المستهلكين .

2 حاجة المنظمات المتزايدة للمعلومات الدقيقة ، والمبنية على دراسة الواقع ، وذلك للإجابة على أسئلة المهتمين بحماية المستهلك ورفاهيته من تصرفات بعض المنتجين وبعض المودعين .

3 الاقتناع المتزايد من جانب غالبية المديرين بالمفهوم الحديث للتسويق ، والذي يقوم على ضرورة التعرف على حاجات ورغبات وأذواق ومطالب وتفضيلات المستهلك ، باعتبارها المنطق الأساسي الذي يستمد منه كافة القرارات الإدارية للمنظمة .

4 تعاظم تأثير المتغيرات البيئية ، سواء على المنظمات أو الأفراد مثل زيادة وعي المستهلكين ، وتنظيم أنفسهم في جماعات ، وانتشار حركة حماية المستهلك ، بالإضافة إلى تأثير القرارات الحكومية على المنتجين لأخذ رغبات ودوافع المستهلكين في الحسبان ، وإرتفاع مستوى الدخل المتاح للتصرف ، وتغير العديد من العادات الإجتماعية ، كنتيجة للتطور التكنولوجي وتقدم المجتمعات .

5 ارتفاع معدل فشل الكثير من المنتجات الجديدة ، نتيجة سوء تخطيط الإستراتيجيات التسويقية ، لعدم فهم سلوك ودوافع المستهلك ، وفقاً لما أكدته النتائج التي أسفرت عنها العديد من البحوث والدراسات المعاصرة في هذا الشأن .

6 تعقد عملية اتخاذ القرارات ، حيث لا تقتصر دراسة سلوك المستهلك على الإجابة عن سؤال : ماذا يشتري الفرد ؟ ؛ بل تمتد إلى البحث عن كيفية القيام بالشراء وتوقيته وأسبابه ، كما أن هناك العديد من الأطراف المؤثرة على اتخاذ القرار ؛ مثل المبادرين بفكرة الشراء والمؤثرين والمشترين والمستعملين للسلعة ، فقد تقوم الأم بشراء مستلزمات الأسرة من المواد الغذائية ، وهي متأثرة برأي أطفالها أو زوجها ، والأب قد يبادر بفكرة شراء نوع معين من السلع ، والأم هي التي تتخذ القرار الشرائي ، ورجل البيع يؤثر على تفضيل نوع معين عن آخر (ماركة/ صنف) ، والأطفال هم مستعملي السلعة ذاتها .

7 التقدم في العلوم السلوكية ، وتزايد قبول أساليب بحوث العمليات ونماذج المحاكاة ، التي تتطلب درجة عالية من الفهم للظاهرة موضوع البحث ، من حيث مكوناتها وسلوكها .

8 تزايد حدة المنافسة العالمية على الجودة والسعر والوقت بين مختلف المنظمات ، وذلك من خلال تعبئة مواردها المادية

والبشرية الحالية والمستقبلية في سبيل كسب رضاء المستهلك ، وبما يحقق لها النجاح والفعالية ؛ بل وإمكانية الوصول إلى القيادة الرائدة Leadership Role .

أهمية دراسة سلوك المستهلك

يمكن إرجاع أهمية دراسة سلوك المستهلك إلى ثلاثة مستويات وهي : المستهلك ذاته ، المنظمة ، الدولة ككل ، وسوف يتم تناول كل مستوى منها على حده ، وذلك على النحو التالي[1]:

أولاً فيما يتعلق بالمستهلك

فإن دراسة أنماطه السلوكية أمراً له دلالته الهامة في المجالات التسويقية وذلك للأسباب التالية :

1 تؤدي دراسة سلوك المستهلك إلى إمكانية قيام المنظمات بإنتاج النوعيات المطلوبة من السلع والخدمات ، وبالكمية المناسبة ، وبمستويات الجودة المطلوبة ، وبما يحقق درجة عالية من الإشباع لحاجاتهم .

(1)- د. **حنفي سليمان** ، سلوك المستهلك ، (الزقازيق : بدون ناشر ، 1980) ، ص ص 2-5 .
- د. **محمد عبد الله عبد الرحيم** ، العلاقات مع المستهلكين : مدخل سلوكي ، (القاهرة : بدون ناشر ، 1978) ، ص ص 47-62 .

2 تؤدي دراسة سلوك المستهلك إلى مساعدته على وضع أولويات لقراراته الشرائية ، وذلك في حدود قدراته الشرائية الحالية والمستقبلية ، وبالتالي تمكينه من الإستخدام الأمثل لموارده المالية المحدودة .

ثانياً فيما يتعلق بالمنظمة

فإن هناك العديد من المزايا التي تعود عليها ، نتيجة دراسة سلوك المستهلك ، وأهم هذه المزايا ، هي :

1 تعتبر دراسة سلوك المستهلك ، بمثابة نقطة الانطلاق المنطقية التي تسبق جميع القرارات التخطيطية الخاصة بالمنظمة ، فمثلاً تخطيط حجم الإنتاج لفترة زمنية مقبلة ، وما يصاحب ذلك من تخطيط لمتطلبات هذا الإنتاج (تجهيزات رأسمالية/ مواد أولية/ عمالة الإنتاج ... الخ) ، لابد أن يعتمد على التنبؤ بحجم المبيعات في ضوء احتياجات المستهلك .

وبالتالي ، فإن معرفة احتياجات ومطالب المستهلك أمرٌ حيوي للمنظمة ، نظراً لأن فعاليتها النهائية لا ترتبط بقدرتها على الإنتاج فحسب ، بل بقدرتها على تسويق ما تنتجه .

2 تفيد دراسة سلوك المستهلك المنظمة في تفادي أخطاء تقديراتها للمبيعات والإنتاج ، وبالتالي عدم حدوث خلل بينهما ، يؤدي بالضرورة إلى تكوين مخزون سلعي كبير.

3 تفيد دراسة سلوك المستهلك المنظمة في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ، وبما يمكنها من تنمية أسواقها الحالية ، وفتح أسواق جديدة في المستقبل .

4 تفيد دراسة سلوك المستهلك المنظمة في مجال زيادة قدرتها على تطوير منتجاتها ، سواء من حيث إضافة منتجات جديدة أو إسقاط لمنتجات قائمة ، أو إضافة إستعمالات جديدة للمنتجات الحالية .

5 تؤدي دراسة سلوك المستهلك أيضاً ، إلى زيادة قدرة وفعالية العاملين في مجال التسويق بالمنظمة ، ونظراً لمعرفتهم بالسلع والمواصفات التي يفضلها المستهلك ، ومعرفة الطرق التي يتم من خلالها إتخاذ القرارات الشرائية ، وبما ينعكس بدوره على فعالية المنظمة في إختيار أساليب الإعلان والترويج ومنافذ التوزيع المناسبة .

6 عادة ما ينتج عن دراسة المنظمة لسلوك المستهلك ، إمكانية تقسيم جمهور المستهلكين ، وفقاً لمجموعة من الخصائص الاقتصادية والسكانية ، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على إتباع

سياسة فعالة للتمييز في منتجاتها ، والتي تقوم على فكرة أن السلعة الواحدة بمستوى جودة واحد ، قد لا تروق لجميع فئات المستهلكين نظراً للإختلافات التي توجد بينهم ، وبالتالي فإنه يجب على المنظمة إتباع سياسة التمييز المشار إليها ، حتى يمكنها اجتذاب أكبر عدد من النوعيات المختلفة من المستهلكين .

ثالثاً فيما يتعلق بالمستوى القومي

فإن هناك العديد من المزايا التي تعود على الدولة ككل ، نتيجة لدراسة سلوك المستهلك ، وأهم هذه المزايا ، هي :

1. تفيد دراسة سلوك المستهلك في مجال ترشيد السياسات العامة والمحلية اللازمة لتوفير الإحتياجات المعيشية لأفراد المجتمع – كأحد الإلتزامات الواقعة على عاتق الدولة نحو مواطنيها – وذلك بصرف النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي تدين بها الدولة ذاتها (اشتراكية/ رأسمالية) .
2. تفيد دراسة سلوك المستهلك في مجال التخطيط للتنمية الاقتصادية ، حيث يأخذ التخطيط في اعتباره ضرورة وضع أولويات تمثل شدة حاجة المجتمع إلى أولويات دون أخرى ، وحتى يمكن للقائمين بالتخطيط وضع هذه الأولويات على

المستوى القومي بشكل سليم ، فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة ما يعتبره أفراد المجتمع أكثر أهمية من غيره .

3 تفيد دراسة سلوك المستهلك في توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل خطط التنمية الاقتصادية ، حيث يؤدي نجاح المنظمات في تخطيط إنتاجها بما يتوافق مع حاجات المستهلكين إلى زيادة أرباحها ، والذي يُعاد توجيهه أو توجيه الجزء الأكبر منه إلى إستثمارات إضافية سواء للمنظمة أو للدولة ككل .

4 وإجمالاً ، فإن إجراء دراسات دقيقة في مجال سلوك المستهلكين في جميع القطاعات الاقتصادية ، يمكن أن تؤدي إلى زيادة قدرة الدولة على الإستخدام الأمثل لجميع مواردها الاقتصادية ، وكذلك زيادة فرص تحسين مستوى معيشة ورفاهية المواطنين بها .

مداخل سلوك المستهلك

يتجاوب المستهلك مع عدد كبير من المؤثرات المتحركة ، التي يستحيل تثبيتها في أي وقت من الأوقات ، وهدف رجال التسويق ليس مجرد اكتشاف الأسباب الحقيقية لسلوك المستهلك فحسب ، بل محاولة الاقتراب منها أيضاً بقدر الإمكان .

ولقد أعد الكثير من خبراء التسويق إستراتيجيتهم عن التصرفات الرشيدة للمستهلكين ، ولكن هذا لا يكفي ، إذ لابد من التطلع أيضاً إلى التصرفات غير الرشيدة التي تصدر عنهم ، ومهما كانت الدراسة دقيقة ، فلا يمكن أن تأتي النتائج معصومة من الخطأ[1] .

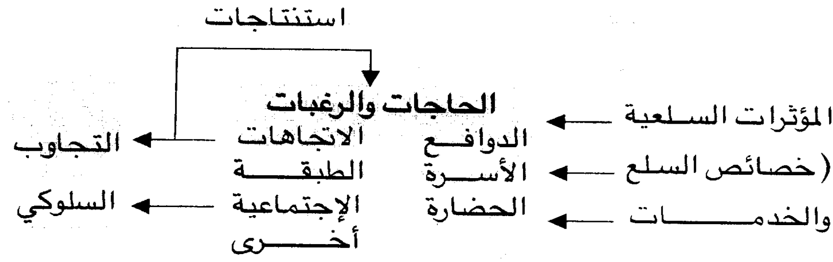
والواقع ، أن من أصعب الأمور في دراسة سلوك المستهلك ، هو أن نصل إلى ما يحدث في ذهن المستهلك ، أي أن نصل إلى القرارات التي تتم داخل ذهن الإنسان ، إذ يستحيل أن يصل إليه أي باحث أو محلل ، وقد يكون المؤثر أو المحرك لتصرفات الإنسان ما يذكره رجل البيع أو ما جاء في إعلان نشر في صحيفة أو أذيع في التليفزيون ، فيحدث عنها تجاوب يؤدي إلى الشراء أو الإمتناع عن الشراء أو طلب معلومات إضافية ، والعلاقة بين المؤثر وبين التجاوب أو رد الفعل إنما يحكمه ما يدور أصلاً في ذهن الإنسان .

وطالما أنه يصعب أن نحدد مباشرة الحاجات والدوافع والضغوط الحضارية والإجتماعية ، التي تؤثر في إحداث التجاوب السلوكي المطلوب ، فإن أحسن ما يمكن الوصول إليه هو بعض الإستنتاجات التي تعتمد على ما تم بالفعل ، أو ما إتخذه من

---

(1) **د. محمد سعيد عبد الفتاح** ، إدارة التسويق ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1984) ، ص ص 44-45 .

قـرارات ، ويوضـح الشكل التـالـي مـا يـدور في أذهـان البشـر نتـيجة لمجموعة من المؤثرات الخارجية .



شكل رقم (16)

التفاعلات الناتجة عن المؤثرات الخارجية

ويتضـح مـن خـلال الشكل السـابق ، أن المؤثـرات السـلعية ، ممثلة في خصائص السلع والخدمات تتفاعل في ذهن المستهلك مع الحاجـات والـرغبات والدوافـع والإتجاهـات وتـأثيرات الأسـرة والحضـارة والطـبقة الإجتماعـية وغيرهـا ، لـتولد درجـة معيـنة مـن الـتجاوب السـلوكي ، وبحـيث يمكـن عمـل إسـتنتاجات معيـنة مـن جانب رجال التسويق عنها .

والمـثال علـى ذلـك ؛ هـو الـتجارب الـتي أجـريت علـى شـرب القهـوة بين الشباب في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية ؛ إذ وجد أنـه علـى الـرغم مـن انتشـار وتـنوع الأنـواع المقدمـة ، وعلـى الـرغم مـن

الإعلان عنها والترويج لها (المؤثر) ، إلا أن رد فعل الشباب كان الإعراض عن شرب القهوة .

وأصبحت المشكلة أمام الباحثين ، هي اكتشاف ما يدور في ذهن الشباب ، والذي أدى إلى هذه النتيجة السلبية ؛ حيث أسفرت بعض الدراسات عن نتائج تفيد بتفضيل الشباب للمشروبات الغازية والمثلجة ، كما أسفرت بعض الدراسات الأخرى عن نتائج تفيد بعدم إستثاغة الشباب لطعم القهوة .

ومثال آخر ، عما يحدث في إنجلترا ؛ حيث أسفرت نتائج الدراسات عن تفضيل الشباب للقهوة بعكس ما درج عليه آباؤهم ، مع العلم بأن المستهلكين في إنجلترا – بصفة عامة – يفضلون شرب الشاي عن القهوة ، وهذه الأمثلة وغيرها ، توضح أن ما تم تقديمه من مبررات لاتجاه فئة معينة من المستهلكين كانت محض استنتاج صحيح ؛ فرجل التسويق عليه أن يستنتج – إلى حد ما – أسباب سلوك المستهلك ، ولكن الهدف من البحث والدراسة العلمية – في أي مجال – هو تخفيض نسبة الاستنتاجات إلى أقل حد ممكن ، وكلما كانت الدراسة مبنية على براهين محددة ، كلما كانت الثقة كاملة في النتائج التي يتم التوصل إليها .

التصور الفكري للمؤثرات السلعية والتجاوب السلوكي

غالباً ما يتحقق التجاوب السلوكي من جانب المستهلك ، عند الحد الأدنى الذي تتمشى فيه السلعة مع تصوره الفكري ، وهذا يستند إلى عدة افتراضات ، هي :

- أن المستهلك سوف يتعرض إلى مؤثرات سلعية .
- إذا تعرض المستهلك للمؤثرات السلعية ، فإن التجاوب السلوكي من جانبه سوف يحدث إذا كانت السلعة تتمشى إلى حد ما مع تصوراته عن ذاته .
- أن التجاوب السلوكي من جانب المستهلك هو العمل الفوري .

1 التعرض للمؤثرات السلعية :

يتعرض المستهلكون للمؤثرات السلعية من خلال مصادر الترويج مثل الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر ، ولا تصل إلى المستهلك كل الرسائل الموجهة إليه عبر هذه المصادر ، كما أن المستهلك ذاته لا يتأثر بكل هذه الرسائل ، ولا توجد لديه الرغبة في ذلك ، وحتى إذا تأثر بواحدة ، كما يحدث حين يقرأ مجلة مثلاً ، فإنه لا يتقبل سوى عدد قليل من إعلاناتها ، وما يراه في هذه الإعلانات التي شاهدها وتقبلها ، ستكون أكثر الإعلانات أهمية بالنسبة له ، وأكثر تعلقاً وارتباطاً به .

والواقع ، أن هناك مجموعة من الاعتبارات التي تؤثر في سلوك المستهلك في موقف معين ، حيث يتعرض لمجموعة من المؤثرات الموقفية (الفسيولوجية/ الإجتماعية/ الحضارية ...) التي تجعله يتصرف بطريقة معينة دون أخرى .

2 التجاوب السلوكي للمؤثرات السلعية :

في حالة وصول المؤثرات السلعية إلى المستهلك ، فقد لا يتجاوب سلوكياً معها ، ولا يتصرف متمشياً معها ، حتى ولو كان راغباً فيها بدرجة كبيرة . حيث لا يؤدي بالضرورة إدراك المؤثر إلى الاستجابة المباشرة ، بمعنى أنه نادراً ما تكون هناك علاقة وصلة سببية مباشرة بين أية رسالة وبين الاستجابة الشرائية . فالرسائل كلها ليست جوهرية بالنسبة للمستهلك في أي وقت من الأوقات وسواء حدثت الاستجابة أو لم تحدث ، فإن الموقف ما زال متأثراً بمجموعة من المؤثرات والمحددات .

أضف إلى ذلك ، أن المستهلك لا يعيش وحيداً بمفرده في المجتمع ، فهو مرتبط بعلاقات اجتماعية متعددة ، كما أن الاتصالات الشخصية بينه وبين الآخرين تمثل أهم مصادره في تقييمه للمعلومات التي ترد إليه عن مختلف السلع والخدمات ، ومن ناحية أخرى ، فإن المستهلك نادراً ما يتلقى المعلومات بصورة سلبية ؛ حيث ينتقي ما يدركه ، ويسعى إلى الحصول على

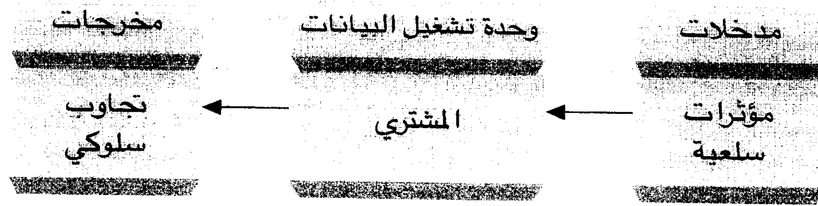
المعلومات التي تساعده على اتخاذ قرار الشراء ، كما هو الحال عند شراء السيارة ، فإن المستهلك يزور عدد من معارض السيارات ، ويلجأ إلى أصدقائه ومعارفه وأقاربه للحصول على معلومات ونصائح منهم في هذا الشأن كما ينتبه إلى إعلانات السيارات ، بل ويقرأ التقارير والكتالوجات الخاصة بالسيارات .

أما في حالة شراء السلع الاستهلاكية الميسرة ، فإن المستهلك قد يسعى إلى الحصول على معلومات تساعده فقط على إتخاذ أفضل القرارات الشرائية المرتبطة بهذه السلع .

عملية الشراء كنظام متكامل

يعتبر نموذج الصندوق الأسود Black Box Model أبسط نماذج سلوك المستهلك ، حيث يقوم على المنهج السيكولوجي ، الذي ينظر إلى العقل البشري كوحدة لتشغيل البيانات Information Processing Unit ، يقوم باستقبال مدخلات Inputs تمثل مؤثرات سلعية Stimuli ، كما أن له مخرجات Outputs تمثل الاستجابة Responses أو التصرفات Actions .

ويمكن تصوير هذا النموذج في الشكل المبسط التالي :



شكل رقم (17)

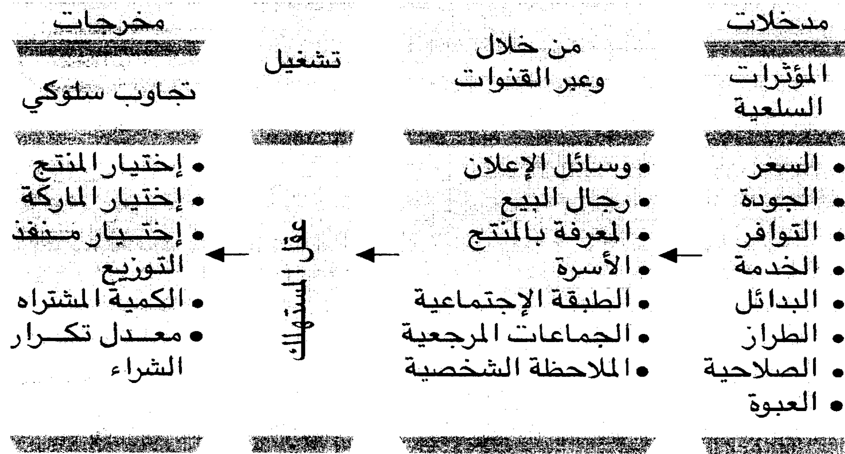
النموذج المبسط لسلوك المستهلك كنظام

أما ما يحدث من تفاعل داخل هذا الصندوق الأسود ، فإنه لازال موضع تخمينات واستنتاجات وتجارب ؛ فالرسائل التي تستقبلها وحدة التشغيل ، يتأثر تشغيلها بالصفات الشخصية Personal Traits والإدراك Perception والدوافع Motivation والإتجاهات Attitudes الخاصة بالفرد .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن توضيح ذلك النموذج تفصيلاً ، كما هو مبين بالشكل التالي[1]:

---

(1) - **د. محمد عفيفي حموده** ، إدارة التسويق ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1986) ، ص 55 .
- **د. محمد عبد الله عبد الرحيم** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 73-76 .



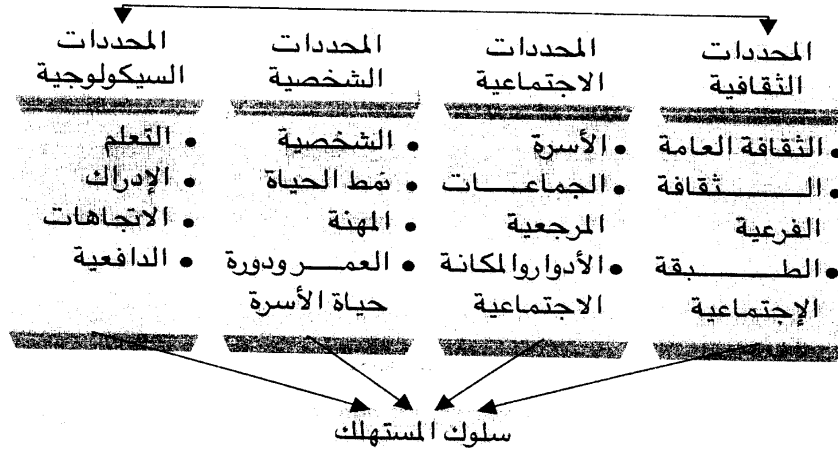
شكل رقم (18)

النموذج التفصيلي لسلوك المستهلك كنظام

ويتضح من خلال الشكل السابق ، نوعية المؤثرات السلعية التي يستقبلها المستهلك عبر القنوات والوسائل الإتصالية المختلفة ، ثم يتم التفاعل بينها جميعاً داخل العقل لتسفر في النهاية عن صور متعددة ودرجات متفاوتة من التجاوب السلوكي ، ممثلاً في القرارات الشرائية المتعلقة بالمنتج المختار ، ونوع الماركة المفضلة ، ومنفذ التوزيع الملائم ، والكمية المناسبة للشراء والمعدل المعقول لتكرار الشراء من المنتج ذاته .

محددات سلوك المستهلك

بعد إستعراض عملية الشراء كنظام متكامل ، فإنه من الأهمية بمكان حصر وتصنيف محددات سلوك المستهلك ؛ حيث يتحدد هذا السلوك نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل المتنوعة ، التي تؤثر في النهاية بشكل أو بأخر على سلوك المستهلك ، ويمكن حصر وتصنيف هذه العوامل – وفقاً لدرجة تجانسها – كما هو موضح بالشكل التالي :



شكل رقم (19)
محددات سلوك المستهلك

واستناداً إلى ما هو وارد في الشكل السابق ، سوف يتم تناول كل مجموعة من العوامل (المحددات) المؤثرة على سلوك المستهلك ، بمكوناتها الفرعية – تفصيلاً – كالآتي :

أولاً المحددات الثقافية لسلوك المستهلك

يتسع مفهوم الثقافة ليشمل كافة القيم والعادات والفنون والآمال والتطلعات والمهارات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين ، والتي يتم انتقالها من جيل إلى آخر ، وبحيث يمكن اعتبارها نمطاً سلوكياً موحداً في المجتمع ذاته .

وعادة ما ترتبط الثقافة بالمناطق التي نشأت فيها ؛ فمثلاً دول أوربا ودول جنوب شرق آسيا والدول العربية ، لكل منها مقومات ثقافية متميزة عن الأخرى ، كما أن الدول العربية ذاتها تتفاوت نسبياً في المقومات الثقافية ، فدول الخليج لها مقومات ثقافية تختلف نسبياً عن تلك المقومات الثقافية الخاصة بالمجتمع المصري ، بل إن المجتمع المصري ذاته يضم ثقافات متباينة نسبياً ، فهناك مثلاً عادات وفنون وقيم أهل الصعيد ، وعادات وفنون وقيم سكان المدن الساحلية ، وعادات وفنون وقيم أهل الريف ... وهكذا .

والواقع ، أن هذه التفاوتات الثقافية النسبية تنعكس مباشرة على الأنماط السلوكية للمستهلكين ، بما يبرر ضرورة أخذها

في الحسبان حين تقسيم السوق إلى قطاعات أو تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية المختلفة .

هذا ، وتتمثل أهم المحددات الثقافية لسلوك المستهلك ، فيما يلي :

1 الثقافة العامة :

وتأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك ؛ حيث يوجه السلوك الإنساني في كثير من جوانبه بالاكتساب ، فالطفل ينمو في مجتمع ويتعلم قيم وتفضيلات أساسية ، يسلك ويتصرف وفقاً لها ، كالذي ينشأ في مجتمع إسلامي يكتسب مجموعة من القيم ، مثل الإيمان بالله والأمانة والصدق وطاعة الوالدين ، والحفاظ على الجيرة ، والإخلاص في العمل ... الخ ، وقد يختلف هذا ، قليلاً أو كثيراً عما يكتسبه الطفل الذي نشأ في مجتمع غربي ، حيث تسود قيم أخرى بدرجة أكبر ، مثل الاستقلالية والحرية والفردية وشرب الخمر... الخ .

وتؤثر الثقافة العامة بلا شك على سلوك الأفراد في أي مجتمع ، فالنساء مثلاً في المجتمع الأوربي يُقبلن على شراء ملابس معينة تختلف عن تلك التي يُقبلن عليها النساء في المجتمع الإسلامي، وكذلك الحال بالنسبة لتفضيل أنواع معينة من الأطعمة والمشروبات .

2 الثقافات الفرعية :

يمكن التفرقة بين أربعة أنواع من الثقافات الفرعية وهي[1]:

- **مجموعة القوميات Nationalities** ، فهناك المصري والأمريكي والإنجليزي والياباني ... الخ ، وكل منهم له ثقافاته الخاصة بمجتمعه ، حتى لو انتقل إلى مجتمع آخر ، وأقام فيه بشكل مستمر ، مثل سلوك الأمريكان أو الإنجليز في القاهرة أو في صنعاء أو في قطر ، فينفقون كثيراً على السياحة ، ويذهبون إلى المناطق الأثرية ، ويشترون الخمور في حالة وجودها ، ويشربون عصير البرتقال في الصباح ، ويكثرون من تناول القهوة جاهزة الإعداد .
- **مجموعة الأديان** : فهناك المسلمون والمسيحيون واليهود ، وكل فئة منهم لها ثقافاتها المرتبطة بدينها ، والتي تؤثر بدورها على تفضيلاتهم في الشراء ، مثل عدم أكل المسلمين لحم الخنزير وعدم شربهم للخمور .
- **مجموعة الأجناس** : فهناك السود والبيض ، ولكلٍ منهم أنماط حياته وعاداته واتجاهاته ، التي تنعكس على سلوكه كمستهلك .
- **مجموعة المناطق الجغرافية** : فهناك سكان الوجه البحري وسكان الوجه القبلي وسكان منطقة القناة وسكان منطقة الإسكندرية

[1] **د. محمد محمد إبراهيم** ، السلوك التنظيمي : وتطبيقاته في منظمات الأعمال ، (شبين الكوم : الولاء للطبع والتوزيع ، 1995) ، ص ص 284-285 .

وسكان منطقة سيناء ، ولا شك أن المناطق الجغرافية تؤثر أيضاً على الأذواق والرغبات والتفضيلات ، وبالتالي يمكن أن يختلف سلوك المستهلك نسبياً من منطقة جغرافية لأخرى .

وعلى ذلك ، فإنه من الأهمية بمكان لرجل التسويق أن يكون مدركاً لحقيقة أن سلوك المستهلك لا يظهر في فراغ ، وإنما يظهر في إطار بيئة معينة ، لها تأثيرها الشديد عليه ، وهذا يتطلب ضرورة دراسة القطاعات العريضة من المستهلكين في مجتمع معين ، وكذلك دراسة البيئة العامة والبيئات الفرعية المكونة لهذا المجتمع(١).

3 الطبقات الإجتماعية :

عادة ما يميل أفراد المجتمع إلى الشعور بالانتماء لتجمع أصغر من المجتمع الكبير الذي يعيشون فيه ، الأمر الذي يترتب عليه تقسيم المجتمع الكبير إلى مجموعة من الطبقات التي يتم ترتيبها وفقاً لمعايير معينة من الأعلى مكانة إلى الأدنى مكانة ، وهذا التقسيم هو ما يطلق عليه لفظ الطبقات الاجتماعية .

وعلى ذلك ، فإنه لا يوجد مجتمع من المجتمعات دون أن تكون فيه طبقات إجتماعية ، ذات خصائص وسمات عديدة ، أهمها :

---

(1) **د. حنفي سليمان ،** مرجع سبق ذكره ، ص 72 .

- الطبقات الإجتماعية ما هي إلا تقسيم للمجتمع .
- الطبقات الإجتماعية ذات طبيعة هرمية متدرجة .
- الطبقات الإجتماعية ذات سلوك متجانس فيما بين أعضاء كل منها .
- الطبقات الإجتماعية متباعدة فيما بينها ، ومتباينة نسبياً في العادات والتقاليد والقيم والقدرة الشرائية ومستوى التعليم ونوع المهنة والوظيفة .. الخ .
- الطبقات الإجتماعية ظاهرة لها صفة الإستمرار ، على الرغم من ميل الأفراد غالباً إلى التحرك نحو الطبقات الأعلى .
- الطبقات الإجتماعية ظاهرة متعددة الأوجه ، وتتفاوت فيما بينها ، من حيث الدخل/ الوظيفة/ السكن/ موقع السكن ... الخ .
- الطبقات الإجتماعية تتأثر نسبياً بالمكانة التي ينتمي إليها الفرد ، بالإضافة إلى الخصائص الفردية ذاتها ، ومدى ما يقدمه الفرد للمجتمع من خدمات ، وقدرته على التأثير في غيره .

وبصفة عامة ، فإن هناك تقسيم للطبقات في المجتمع الغربي ، يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي(١):

(1) **Michael J. Baker,** marketing, Fifth Edition, Op., Cit., PP. 132-133.

جدول رقم (7)
تصنيف المجتمع إلى طبقات إجتماعية

الطبقة الإجتماعية		العضوية فيها
▪ الطبقة الأولى العليا	Upper-Upper	▪ الأرستقراطيون
▪ الطبقة الأولى الأقل	Lower-Upper	▪ الأغنياء الجدد
▪ الطبقة الوسطى العليا	Upper-Middle	▪ رجال الأعمال والمهنيون الناجحون
▪ الطبقة الوسطى الأقل	Lower-Middle	▪ الموظفون
▪ الطبقة الدنيا العليا	Upper-Lower	▪ العمال المؤهلين
▪ الطبقة الدنيا الأقل	Lower-Lower	▪ العمال غير المؤهلين

وبالنظر إلى المعلومات الواردة بالجدول السابق ، يتضح أنه بالإمكان الإستفادة من التقسيم الوارد للطبقات الإجتماعية في المجتمع المصري ، وذلك فيما يتعلق بتصميم البرامج والسياسات والإستراتيجيات التسويقية المختلفة .

ومن أهم الدراسات التي أجريت ، لتحديد مدى الإختلاف بين هذه الطبقات ، دراسة مارتينو Martineau ، والتي تحدد طبيعة أهم الفروق بين طبقتين هما : الطبقة الوسطى (العليا والأقل) والطبقة الدنيا (العليا والأقل) ، كما هو موضح بالجدول التالي[1]:

---

[1] - د. **حنفي سليمان** ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .
- د. **أمين فؤاد الضرغامي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

جدول رقم (8)
أهم الفروق بين الطبقتين الوسطى والدنيا

الطبقة / الفروق	الوسطى	الدنيا
(1)	▪ النظر إلى المستقبل .	▪ النظر إلى الحاضر والماضي .
(2)	▪ التخطيط لمدى زمني طويل .	▪ التخطيط لمدى زمني قصير .
(3)	▪ التصرف العقلي الرشيد.	▪ التصرف العاطفي والإنفعالي .
(4)	▪ الأفق الفكري والإدراكي المتسع .	▪ الأفق الفكري والإدراكي الضيق .
(5)	▪ التأهب الحضاري .	▪ عدم التأهب الحضاري .
(6)	▪ الثقة بالنفس والرغبة في تحمل المخاطر.	▪ الشعور بعدم الإستقرار والإهتمام بعنصر الأمان .

والواقع ، أن الإختلاف بين الطبقات الإجتماعية ، والتفاوت بين الأنماط السلوكية السائدة في كل منها ، يتطلب برامج وسياسات وإستراتيجيات تسويقية متنوعة لتتمشى مع هذه الإختلافات والتفاوتات ، سواء في مجال تصميم المنتجات أو ترويجها أو توزيعها أو تسعيرها .

ثانياً المحددات الإجتماعية لسلوك المستهلك

هناك عدة محددات إجتماعية تؤثر أيضاً على سلوك المستهلك، مثل الأسرة، والجماعات المرجعية، والأدوار والمكانة الإجتماعية، وسوف يتم تناول كل منها تفصيلاً، كالآتي:

1 الأسرة:

يعتبر المناخ الأسري من أكثر العوامل الإجتماعية تأثيراً على سلوك المستهلك، ويتكون هذا المناخ الأسري من الزوجان والأولاد، كما يشمل المناخ الأسري بالمفهوم الموسع، كل الوسط العائلي بما فيه من جدود وجدات وأعمام وعمات وأخوال وخالات.

إن لهذا المناخ الأسري – سواء وفقاً للمفهوم الضيق أو المفهوم الموسع – تأثير كبير على الدوافع والشخصية وأنماط الشراء والحالة النفسية للفرد؛ وبالتالي يؤثر على سلوك المستهلك، وعلى قرار الشراء الفردي أو الجماعي داخل نطاق الأسرة ذاتها[1].

ويتضمن المناخ الأسري أيضاً، طبيعة عمل الزوجة، وساعات عمل الزوجين، وعدد سنوات الزواج، وأعمار الأبناء،

[1] **Michael J. Baker,** Op., Cit., PP. 133-135.

والمراحل التعليمية للأبناء ، والمساعدات التي تقدمها عائلة كل من الزوجين للأسرة[1].

هذا ، وقد أثرت التغيرات الإجتماعية والاقتصادية المعاصرة على تكوين الأسرة ، وأنماط شرائها ؛ فمثلاً تغير الدور التقليدي الذي كان يمارسه الزوج في عمليات الشراء ؛ نظراً لخروج المرأة إلى العمل ، وزيادة تطلعاتها لبناء مستقبل وظيفي خاص بها ، مثلها مثل الزوج .

ومن الناحية العملية ، فإن تأثير كل طرف من أطراف الأسرة على قرار الشراء ، إنما يتوقف على مهاراته وصلاحياته ومكانته ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الأسرة ذاتها ، ومن أمثلة ذلك :

- القدرة على الكسب (الفعلية الحالية أو المستقبلية المتوقعة) .
- الوظائف (لكل من الزوج والزوجة) .
- المستوى التعليمي .
- التمسك بالقيم الدينية .
- أسلوب المعيشة .

---

(1) د. محمد علي شهيب ، و د. مدحت راغب ، و د. أحمد سعد عبد اللطيف ، العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي ، (القاهرة: الشركة العربية للتوزيع والنشر ، 1994) ، ص 36 .

- السـن .

وهناك تصنيف لمدى وطبيعة تأثير أفراد الأسرة على إتخاذ القرار الشرائي ، يتضمن أربعة تقسيمات – تقسم بالمرونة حسب مراحل الدورة المعيشية للأسرة – وهذه التقسيمات ، هي :

- الزوجة المسيطرة .
- التلقائية (تساوي القرارات التي يتخذها كل فرد من أفراد الأسرة دون أي إستثارة لبعضهم البعض) .
- الجماعية (معظم القرارات يتم إتخاذها جماعياً) .

وحريٌ برجل التسويق أن يتعرف على الدورة المعيشية للأسرة ، لما لها من فائدة كبيرة في مجال تنمية المنتجات الجديدة ، وإمكانية الوصول إلى أساليب تسويقية فعالة ، من خلال إحداث الترابط بين مراحل هذه الدورة والسلوك الاستهلاكي في كل منها ، ويمكن استعراض الدورة المعيشية للأسرة ، كما هو موضح بالجدول التالي[1]:

[1] **Michael J. Baker,** Op., Cit., PP. 136-137.

جدول رقم (9)
مراحل الدورة المعيشية للأسرة

العمر	مستوى النمو	مراحل تطور الدورة المعيشية للأسرة
من 18 إلى 34 سنة	البلوغ المبكر	1- **العزوبية** : وتشمل الشباب العزاب . 2- **المتزوجون حديثاً** : وتشمل الشبان بدون أولاد . 3- **العش الزوجي** : وتشمل المتزوجون حديثاً ولديهم أطفال في حاجة إلى الرعاية .
من 35 إلى 54 سنة	الرجولة المتوسطة	4- **العش الكامل** : وتشمل المتزوجون الكبار ولديهم أولاد يمكن لهم الاعتماد عليهم .
من 55 سنة فأكبر	الرجولة المتأخرة	5- **العش الخالي** : وتشمل المتزوجون الكبار ، وبدون أولاد يعيشون أو يقطنون معهم ، وهم إما يعملون أو محالون إلى المعاش . 6- **الوحيدون** : وتشمل الشيوخ وكبار السن ، الذين يعيشون بمفردهم ، وهم أيضاً إما يعملون أو محالون إلى المعاش .

والواقع ، أن كل مرحلة من المراحل الموضحة بالجدول السابق ، لها نمطها الإستهلاكي والإنفاقي الذي يختلف عن ذلك النمط للمراحل الأخرى ، فمثلاً المتزوجان حديثاً (المرحلة 2) يركزان إنفاقهما على شراء الأساسيات ، من أثاث المنزل وبأسعار معقولة ، في حين أنهما يركزان إنفاقهما في (المرحلة 3) على تربية الأبناء والدراسة ، بينما يقل الأنفاق على شراء الأجهزة المنزلية ، كما أنهما يركزان إنفاقهما في (المرحلة 4) على تغيير الأثاث وشراء أثاثات حديثة وشراء أجهزة منزلية ... ، وهكذا ، فإن السلوك الإستهلاكي للأسرة يختلف وفقاً للمرحلة التي تمر بها خلال الدورة المعيشية لها .

وبصفة عامة ، فقد تبين أن تأثير الزوج والزوجة في القرار الشرائي للأسرة يتفاوت بإختلاف طبيعة المنتجات ، وذلك وفقاً لما هو وارد بالجدول التالي[1]:

(1) **د. محمد محمد إبراهيم** ، مرجع سبق ذكره ، ص 289 .

جدول رقم (10)

تفاوت تأثير علاقة الزوج والزوجة على القرار الشرائي للأسرة

العلاقة	أمثلة على نوعية المنتجات اللازمة للأسرة
▪ الزوج هو المسيطر Husband-Dominant	السيارات/ التليفزيون/ الفيديو/ التأمين على الحياة .
▪ الزوجة هي المسيطرة Wife-Dominant	الغسالات/ السجاجيد/ الموكيت/ الستائر/ أثاث المنزل/ أدوات وأجهزة المطبخ/ ملابس الأطفال .
▪ التأثير متعادل Equate	السكن/ أثاث حجرة الاستقبال/ الإجازات/ التصييف/ مجالات الترفيه خارج المنزل/ بعض الأجهزة الكهربائية/ منتجات غذائية .

هذا ، وتختلف درجة السيطرة في التأثير على القرار الشرائي الأسري ، بإختلاف القرارات الشرائية الفرعية للمنتجات ؛ مثل توقيت الشراء ، ومكان الشراء (المتجر) ، وصفات المنتج (لون السيارة) وطريقة الإستخدام ، ومعدلات تكرار الشراء ... وهكذا .

2 الجماعات المرجعية :

يمكن تعريف الجماعة المرجعية ، بأنها فرد أو أكثر يتخذه المستهلك نموذجاً يحتذى به ، وإطاراً مرجعياً له في سلوكه

الاستهلاكي وقراراته الشرائية ، وتتكون من الجماعات المهنية والاجتماعية الراقية ، التي تؤثر على آراء وطموحات ومعتقدات الأفراد ، وبالتالي فإن الجماعات المرجعية تؤثر على سلوك المستهلك وقراراته الشرائية ، وذلك من خلال ثلاث طرق ، هي :

- ❖ اشتراك الفرد في عضوية جماعة ما ؛ مثل أصدقاء/ زملاء/ جيران/ أعضاء نادي ، وتسمى مثل هذه الجماعات ، بجماعات العضوية Membership Group، فقد يقوم شخص معين بشراء سيارة شاهين أسوة بأحد أصدقائه الأعزاء .
- ❖ انتماء الفرد لجماعة معينة ، وذلك لحبه لها ورغبته في الانتماء إليها – دون أن يكون عضواً فيها – مثل انتماء الفرد وحبه لأهل العلم ، من أساتذة الجامعة المتميزين ، فيقوم بشراء حقيبة أو نظارة أو قلم أو بدلة معينة ؛ مثل تلك الخاصة بأحد هؤلاء الأساتذة .
- ❖ نفور الفرد من جماعة معينة ، لا يشترك في عضويتها ، ولا يرغب في عضويتها ؛ مثل كره فرد معين لشراء سلع معينة تذكره بطبقة إجتماعية معينة كان ينتمي إليها ، وأنتقل حالياً إلى طبقة أخرى أعلى منها ، ومثل كره الفرد لمجموعة العمل التي يعمل معها بالمنظمة وعدم شرائه لملابس أو سلع مشابهة لما يشترونه أعضاء هذه المجموعة ، وتسمى هذه المجموعة بالنسبة للفرد الجماعة الانفصالية .

والواقع ، أنه يمكن لرجل التسويق إدراك الجماعات المرجعية وتأثيرها في المجتمع ، ويراعى ذلك في تصميم وتنفيذ مختلف الإستراتيجيات التسويقية ؛ حيث يسعى المستهلكون إلى شراء السلعة إذا ارتبطت بشخص معين ، يحوز إعجابهم ، ويتطلعوا بذلك لأن يحظوا ولو بجزء من مكانته .

ولذلك ، أصبحت الجماعات المرجعية من الأساليب الأساسية التي يستخدمها المعلنون في إعلاناتهم ، حتى يحققوا مزايا تنافسية معينة ، مثل الاعتماد على بعض المشاهير من النجوم أو الخبراء في الإعلان عن منتجات معينة ، أو إستخدام صورهم على غلاف بعض السلع ، أو إستخدام إسم تجاري للسلعة ؛ مثل سيرا ميكا كيلوباترا ، وعطر عمر الشريف .

هذا ، ويتفاوت تأثير الجماعات المرجعية على المستهلكين ، وفقاً لطبيعة المنتجات ؛ حيث يمكن بيع بعض المنتجات بإستخدام الجماعات المرجعية لجذب المستهلكين لها ، في حين لا يمكن إستخدام الجماعات المرجعية في الترويج لها .

وقد أوضحت نتائج بعض الأبحاث ، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية ، أن المستهلكين يميلون إلى الحصول على تأييد واستحسان الجماعات المرجعية ، حينما تكون المنتجات ذات مخاطرة عالية ، وحين يكون المشتري ليس لديه خبرة بها ؛ مثل التليفزيونات أو أجهزة التكييف ، أو يكون المنتج من المنتجات أو الأشياء الواضحة والمألوفة ؛ مثل الأثاث المنزلي .

3 الأدوار والمكانة الإجتماعية :

يعبر الدور عن التوقعات التي تتولد في ذهن فرد معين عن سلوك فرد آخر ؛ حيث يقوم بإرسالها إليه ، وهذا الفرد الآخر هو الذي يطلق عليه صاحب الدور ، ويتكون الدور من الأنشطة التي يتوقع الآخرون من الفرد قيامه بها ، وبعبارة أخرى ، فإن الدور هو كل ما يتوقعه الآخرون من الفرد ، وذلك كنتيجة طبيعية لاشتراك الفرد في أكثر من جماعة ؛ فهو عضو في نقابة ، وعضو في نادي ، وعضو في منظمة أو مؤسسة معينة ، كما أنه عضو في وسط عائلي معين ... الخ .

والواقع ، أن كل دور يحمل مكانة اجتماعية معينة ، تعكس الاحترام العام المرتبط بالدور ذاته في المجتمع ، فمثلاً دور المعيد بالجامعة أو دور معاون النيابة يرتبط لا شك بمكانة اجتماعية تفوق تلك المكانة التي يتمتع بها كل منهما كطالب متفوق في دراسته الجامعية ، بما ينعكس على سلوكه كمستهلك لملابس معينة وسلع معينة ، تتناسب وتتمشى مع دوره ومكانته ، بل وتتسق مع كل منهما .

وعلى ذلك ، فإن الناس يختارون المنتجات التي تتفق مع مكانتهم في المجتمع ؛ فالسلع والخدمات هنا تمثل رموزاً للمكانة ، وعلى رجال التسويق أن يدركوا أهمية اختلاف منتجاتهم حسب اختلاف المكانة الاجتماعية للأفراد في المجتمع ذاته .

ثالثاً المحددات الشخصية لسلوك المستهلك

يتأثر سلوك المستهلك وقراره الشرائي بالخصائص الشخصية؛ مثل الشخصية ونمط الحياة والوظيفة والظروف الإجتماعية والعمر ودورة حياة الأسرة ، والمفاهيم الذاتية . وسوف نتناول أهم هذه المحددات وتأثير كل منها على سلوك المستهلك ، ودور رجل التسويق حيالها ، وذلك على النحو التالي :

1 الشخصية :

يقصد بالشخصية مجموعة السمات والصفات والخصائص المستقرة لدى الفرد ، وأساليب وطرق التصرف والتعامل التي تحدد سلوكه حيال المواقف البيئية المختلفة . وبما يفيد رجال التسويق في إمكانية دراستها ، والاستفادة منها في وضع خططهم التسويقية المناسبة لمختلف أنماط الشخصية ، كأساس لفهم وتفسير سلوك المستهلك والتنبؤ بتصرفاته المستقبلية .

وذلك استناداً إلى ما أسفرت عنه نتائج العديد من الدراسات ؛ مثل دراسة فرانكلين ب إيفانز Franklin B. Evans ، وهي أكثر الدراسات شيوعاً في هذا الشأن ، حيث أسفرت عن وجود علاقة وطيدة بين متغيرات الشخصية وسلوك المستهلك ، وذلك فيما يتعلق باختيار نوع السيارة ، واقتناء سيارة فورد Ford أو اقتناء

سيارة شيفرولية Chevrolet ، وتوصل إلى أن الشخصية هي أحد العوامل المؤثرة على قرار المستهلك[1].

وإذا أمكن أيضاً تحديد المقصود بالشخصية على أنها نمط ردود الفعل أو الاستجابات المستقرة والمتوقعة من الفرد ، والتي تميزه عن غيره في طريقة إدراكه وأفعاله وتفاعله مع البيئة المحيطة به ، فإنه من الأهمية بمكان تحديد القضايا الأساسية ، التي تنطوي عليها دراسات الشخصية في التسويق ، وأهم هذه القضايا ، هي[2]:

- علاقة الشخصية بإستخدام سلع وخدمات معينة .
- علاقة الشخصية بإستخدام أصناف وماركات معينة .
- علاقة الشخصية بالقابلية للإقناع ، وذلك لأهمية هذا النشاط الترويجي .
- علاقة الشخصية بالتعامل مع نوع أو آخر من منافذ التوزيع ، وعلاقة الشخصية بسياسات التوزيع المختلفة .
- علاقة الشخصية بالأسعار وشروط البيع .

وتذهب وجهة النظر المتكاملة عن طبيعة الشخصية الإنسانية – بالتطبيق على مجالات التسويق – إلى أنها تتركب من أجزاء مختلفة يؤدي كل منها دوراً محدداً يسهم في حماية

---

(1) **Michael J. Baker,** Marketing: An Introductory Text, Fifth Edition, (London: ELBS with Macmillan, 1993), PP. 121-123.

(2) **د. أمين فؤاد الضرغامي ،** مرجع سبق ذكره ، ص 207 .

الشخصية الكلية ، وأن هذه المكونات تترابط وتعتمد على بعضها البعض لضمان البقاء ، وتصبح الشخصية في حالة توازن داخلي ، عندما تكون مكوناتها في حالة تناسق وتعاون ، كما تصبح في حالة توازن خارجي عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة .

ومن ناحية أخرى ، فإن الشخصية الإنسانية تعكس طاقات الإنسان وحيويته ، التي مصدرها الحاجات الإنسانية ، التي يسعى الفرد إلى إشباعها ، وهو ما يرتبط بالجوانب التسويقية الخاصة بتوفير السلع والخدمات ، التي تشبع هذه الحاجات الإنسانية المرتبطة بالشخص ، والتي تنعكس بالتالي على سلوك الفرد كمستهلك .

أضف إلى هذا ، أنه من وجهة النظر التسويقية يتم الاعتماد على الشخصية كمظهر ، بمعنى أنها تشكل مؤثراً اجتماعياً في الآخرين ، حيث يكون تأثير فرد معين على الآخرين قوياً ، ومن ثم فإذا قام هذا الفرد بشراء سيارة مثلاً ، أو نوع معين من الملابس ، فإنه من المحتمل جداً تقليد الآخرين له ، وينظر إليه أيضاً باعتباره من قادة الرأي Opinion Leader الذين يمارسون تأثيراً بشكل مباشر أو غير مباشر في قرارات الشراء لأفراد آخرين .

كما يمكن أيضاً ، من وجهة النظر التسويقية الاعتماد على الشخصية كاستجابة ؛ حيث يستجيب الفرد للمثيرات المختلفة

(الإعلان عن سلعة أو خدمة مثلاً) التي يتعرض لها ، وذلك عن طريق أنماط من السلوك والتصرف في شكل تعبيرات على الوجه ، أو إشارات حركية أو قرارات شراء ، أو آراء بشأن سلعة أو خدمة معينة .

وعلى ذلك ، فإن دراسة الشخصية الإنسانية تُعد أحد المتغيرات المفيدة لتحليل سلوك المستهلك ؛ حيث يمكن تصنيف المستهلكين وفقاً لأنماط ونماذج الشخصية ، وبما يفيد رجال التسويق في معرفة سمات شخصية المستهلكين ، وتحديد المنتجات والعلامات التي تقوم كل مجموعة منهم بشرائها ، وبالتالي إمكانية تصميم الإستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة لهم .

ويصبح من الأهمية بمكان في هذا المقام ، إستعراض النماذج المختلفة للشخصية ، وتحديد أهم خصائص كل نموذج منها ، وأنماطه السلوكية المتوقعة والإستراتيجيات المناسبة للتعامل معه ، وبما يشكل مرشداً قوياً لرجال التسويق في مجال تصميم وتنفيذ مختلف الإستراتيجيات التسويقية .

النماذج المختلفة للشخصية وإستراتيجيات التعامل معها :

يمكن التعرف على تسعة نماذج مختلفة للشخصية الإنسانية، وهي :

- النموذج المشاغب .

- النموذج الإيجابي (العقلاني) .
- النموذج المدعي .
- النموذج الودود (الثرثار) .
- النموذج المتردد (الإنطوائي) .
- النموذج غير المتعاون .
- النموذج الكسول .
- النموذج المتعالي (المغرور) .
- النموذج الخبيث (متصيد الأخطاء) .

وسوف يتم تناول خصائص كل نموذج من هذه النماذج ، والأنماط السلوكية المتوقعة لكل منها ، والإستراتيجيات المناسبة للتعامل معها ، كما هو موضح بالجداول التالية(1):

---

(1) - **د. محمد محمد إبراهيم ،** كيف تكون رجل بيع ناجح ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1992) ، ص ص 97-106 .

- **د. على رفاعه الأنصاري ،** تنمية مهارات البيع : الأساليب العلمية الحديثة ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1986) ، ص ص 113-132 .

- **كن كراجن وجفرسون جراهام ،** الحياة لعبة علاقات : عشر إستراتيجيات فعاله للحياة العملية ، 1994 ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد الرابع ، فبراير 1995 ، ص ص 2-8 .

- **فرانك ك. سونتبرج ،** الإدارة بضمير : تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام ، 1994 ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد السابع ، إبريل 1995 ، ص ص 4-8 .

- **Michael J. Baker,** Marketing: An Introductory Text, Fifth Edition, Op., Cit., P. 123.

جدول رقم (11)
نموذج الشخصية المشاغب

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ تقليدي	▪ يهتم جداً بالتفاصيل	▪ استمر في موقفك الإيجابي
▪ منخفض الذكاء	▪ لا تغريه الأفكار الجديدة	▪ أعتمد على نجاحك في الخبرات الماضية
▪ ويفتقر إلى الثقة	▪ كثير الاعتراض	▪ أكد أن لديك رد على جميع الإعتراضات وبصبر
▪ يلتزم باللوائح والقواعد	▪ ذو عادات سيئة	▪ قدم أفكارك الجديدة ببطء
▪ لا يميل إلى المخاطرة	▪ عالي الصوت	▪ لا تدخل معه في جدال
▪ عدم الخيال والابتكار	▪ يصعب حثه على اقتناص فرص جديدة	▪ يمكن أن تتركه للآخرين
▪ سلبي في وجهات النظر		

جدول رقم (12)
نموذج الشخصية الإيجابي (العقلاني)

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ جاد	▪ يوجه الأسئلة	▪ أتخذ منهجاً ناضجاً في التعامل معه
▪ معقول	▪ يقدم اعتراضات مقبولة	▪ كن أميناً في التعامل معه
▪ حاسم	▪ يُصغي ويستمع إلى الآخرين	▪ أتبع الخطوات المنطقية في الحديث معه
▪ ذكي	▪ يقدم اقتراحات بناءة	▪ كن يقظاً ، منتبهاً
▪ مقنع بذاته	▪ يتخذ قراراته بحكمة	▪ لا تأخذ كل آرائه كقضية مسلمة
▪ متحمس	▪ واقعي ومفاوض عادل	▪ تقبل تحدياته واستجب لها
▪ يهتم بالنتائج	▪ يفكر مستقبلاً	

جدول رقم (13)
نموذج الشخصية المدعي

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
■ مسيطر	■ يحتقر الآخرين	■ تلجأ إلى معلوماته كنوع من الإطراء أو المديح
■ ساخر	■ يُظهر معلوماته المتعالية	■ تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك
■ عنيد	■ يحاول أن يعلمك من علمه	■ لا تغضب ، بل حافظ على هدوئك
■ رافض	■ يفتخر ويمدح نفسه	■ عليك أن تظل واقعياً
■ مهدد	■ يبدي اعتراضات لاصله لها بالموضوع	■ لا تنتقده أبداً
■ متمسك برأيه	■ دائماً مُتشكك ومرتاب	
■ متعالي		

جدول رقم (14)
نموذج الشخصية الودود (كثير الكلام/ الثرثار)

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ دافئ القلب	▪ يتحدث كثيراً	▪ تسأله أسئلة تجبره على الإجابة بنعم أو لا
▪ واثقاً بنفسه	▪ يرحب كثيراً بزواره	▪ توجهه إلى الحديث عن العمل الذي في أيدينا
▪ كثير الكلام	▪ يتحاشى الحديث في العمل	▪ لا تنخدع بالخروج عن الموضوع
▪ ودود	▪ يُشجع السلوك الودي	▪ تصرف تصرفات رجال الأعمال من حيث التركيز على الهدف
▪ يثق في الناس	▪ لا يحافظ على مواعيده	
▪ غير منظم	▪ يود أن يقال عنه أنه لطيف	
▪ يشعر بالأمان	▪ لا يهتم بالزمن أو بالتخطيط	
▪ كثيرا المرح		

جدول رقم (15)
نموذج الشخصية المتردد الخجول (الإنطوائي)

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ خجول	▪ يجد صعوبة في إتخاذ القرار	▪ كن صبوراً
▪ قلق	▪ شديد القلق بالقواعد والقوانين	▪ كن حازماً
▪ مرتاب	▪ يؤجل إتخاذ القرارات	▪ رد على جميع الإعتراضات
▪ يفتقر إلى الثقة	▪ كثير الوعود عن المستقبل	▪ إعطه كثيراً من التأكيدات
▪ يسُهل تهديده	▪ يحتاج لمزيد من المعلومات	▪ إظهر له مساوئ التأخير في إتخاذ القرارات

جدول رقم (16)
نموذج الشخصية (غير المتعاون)

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ انطوائي	▪ لا تبدو انفعالات على وجهه	▪ حاصره بالأسئلة دائماً
▪ صامت	▪ لا يتدخل في الحديث	▪ ضع له أسئلة مفاجئة تدل على معرفتك بخبراته ومعارفه
▪ لا يبدأ الحوار	▪ يبدي عدم اكتراث بالحوار الذي يدور حوله	▪ واجه إجاباته المختصرة بأسئلة استيضاحية (كيف – أفضل أن توضح الموضوع أكثر ...)
▪ أناني	▪ يميل للإجابات المقتضبة	
▪ يحجب معارفه وخبراته عن الغير		

جدول رقم (17)
نموذج الشخصية الكسول

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ صعب التفاهم ▪ غير اجتماعي	▪ لا يلتزم بشيء ▪ مستمع جيد	▪ وجه إليه أسئلة مفتوحة ▪ إستخدم الصمت من جانبك لتضطره إلى الإجابة
▪ كقطعة الإسفنج يمتص كل معلوماته	▪ يتجنب الإجابة على أسئلتك	▪ قم بأكبر قدر من البحث عن شخصيته قبل القيام بزيارته
▪ غير عاطفي	▪ يبدو شديد الانتقاد لا يرغب في إظهار اعتراضات	▪ أتبع خطوات بطيئة بالإيقاع العادي ولا تتسرع في خطواتك
▪ رزين أو وقور		▪ جرب أن تدخل في مرحلة اختتام الحديث ▪ كن ودوداً

جدول رقم (18)
نموذج الشخصية المتعالي (المغرور)

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ ذو تصميم أكيد ▪ يتصف بالقوة ▪ مناقش ▪ متصلب الرأي ▪ مغرور بنفسه ▪ عديم الثقة في الناس	▪ لا يقوم بمساومة شاقة ▪ يطلب دائماً الحصول على مزايا لنفسه ▪ يترك في نفسه انطباعاً بأهميته ▪ يشير إلى مزايا الجهات الأخرى التي يتعامل معها ▪ يكثر من المقاطعة في الحديث	▪ تأكد أنك مستعد دائماً ▪ حافظ على هدوئك وكن معه واقعياً بإستمرار ▪ أصغ إليه جيداً ▪ الجأ إلى إستخدام معلوماته والإستجابة لدواعي غروره ▪ كن حازماً

جدول رقم (19)
نموذج الشخصية المقاتل الخبيث (المتصيد للأخطاء)

خصائصه	أنماطه السلوكية المتوقعة	إستراتيجيات التعامل معه
▪ عدواني	▪ يُبدي عدم الإهتمام	▪ أستمع إليه
▪ سهل الغضب	▪ يرفض الآخرين	▪ حافظ على هدوئك
▪ مندفع	▪ يستخدم أسلوب الهجوم على شخصك	▪ لا تنفعل
▪ يسهل إهانته	▪ يشكوك إلى الآخرين	▪ لا تأخذ الأشياء على أنها تمس شخصيتك
▪ يعتمد على نفسه	▪ يُكثر من الصياح	▪ تمسك بالموضوع الذي تعرضه
▪ يتمسك بآرائه	▪ يحاول أن يروعك	▪ ركز على مواضع الاتفاق أو الالتقاء معه
▪ يائس	▪ يشكو من أنك تضيع وقته	▪ أبتسم وكن مرحاً
▪ متوتر الأعصاب		▪ اتخذ المنطق وليست العاطفة أساساً للمناقشة
▪ منافس،مناضل		

2 نمط الحياة وتأثيره على سلوك المستهلك :

يعبر عن نمط الحياة لفرد معين بالأنشطة Activities والاهتمامات Interests والآراء Opinions – وعادة ما يرمز لهذه العناصر الثلاثة بـ (A.I.O.) – كما يشير نمط الحياة أيضاً إلى الأساليب المتميزة لطرق المعيشة التي تطبقها الجماعات الخاصة من الأفراد أو الطبقات الفرعية للمجتمع، استناداً إلى مجموعة من العوامل السلوكية؛ مثل الدوافع والحوافز والشخصية والثقافة والحالة الاقتصادية[1]، وبالتالي فإن ما يقصد بنمط الحياة هو : مجموعة المظاهر والأنماط السلوكية التي تعكس حياة الأفراد، فيما يتعلق بكيفية إنفاقهم لأموالهم ولأوقاتهم.

ولما كان نمط الحياة يصور الفرد ككل في تفاعله مع البيئة المحيطة به، فإن رجال التسويق يمكنهم وضع إستراتيجيات مناسبة لكل مجموعة من الأفراد تتبع نمطاً حياتياً معيناً، ويمكن التعرف على أربعة أنماط حياتيه مميزة في هذا الشأن، وهذه الأنماط هي[2]:

(1) - **A.R. Morden,** Elements of Marketing, Third Edition, Op., Cit., P.65.

- **د. محمد محمد إبراهيم**، مرجع سبق ذكره، ص 292.

(2) **A.R. Morden,** Op., Cit., P. 65.

الأول : نمط حياة متحرك نحو أعلى طموح :

ويبحث هذا النمط الحياتي عن مستوى معيشة أعلى ، وأكثر تألقاً من خلال العمل المشوق له والمدفوع إليه بشدة والواقع أن أصحاب هذا النمط لديهم استعداد كبير لاقتناء المنتجات الجديدة .

الثاني : نمط حياة تقليدي ومألوف :

ويتمشى هذا النمط الحياتي مع الأنماط الإجتماعية السائدة في المجتمع وبشكل مألوف ، يتبع الأنماط السلوكية السائدة والأكثر شيوعاً في المجتمع ، وغالباً ما لا يميل إلى المنتجات الجديدة .

الثالث : نمط الحياة الباحث عن الأمان والإستقرار :

ويهدف هذا النمط الحياتي أساساً إلى إشباع الحاجة إلى الأمان والحماية والإستقرار، ويربط ما بين الحالة الإجتماعية والدخل والأمن فهو يشجع شراء المنتجات المضمونة الراسخة في السوق ، وكذا الماركات المعروفة ، وعادة ما يقتني هذه المنتجات بإعتبارها مقابلة للمنزلة الرفيعة ، والحياة الآمنة المطمئنة بما يكفي لكسب ثقته وتقديره .

الرابع : نمط الحياة الباحث عن المتعة كأساس للحياة ذاتها :

ويسعى هذا النمط الحياتي ، إلى الإشباع العاجل للحاجات والرغبات الآن ، وتأجيل أية أفكار تتعلق بالمستقبل ، وبالتالي فإنه يبحث عن المنتجات التي تحقق له اللذة والمتعة العاجلة ، ويؤجل المنتجات المتعلقة بالمستقبل .

وبصفة عامة ، فإن هناك ثمانية خصائص للنمط الحياتي ، وفقاً للنوع – أمكن التوصل إليها من واقع النتائج التي أسفر عنها البحث التجريبي ، والنصائح التي تقدمها وكالات التسويق لعملائها – يمكن الإستفادة منها في مجال التصميم الأفضل للمنتجات الجديدة ، وتحديد القطاعات السوقية المناسبة والتنبه إلى الفرص التسويقية المواتية ، ويمكن توضيح خصائص النمط الحياتي ، وفقاً للنوع ، من خلال الجدول التالي[1]:

جدول رقم (20)

خصائص النمط الحياتي وفقاً للنوع

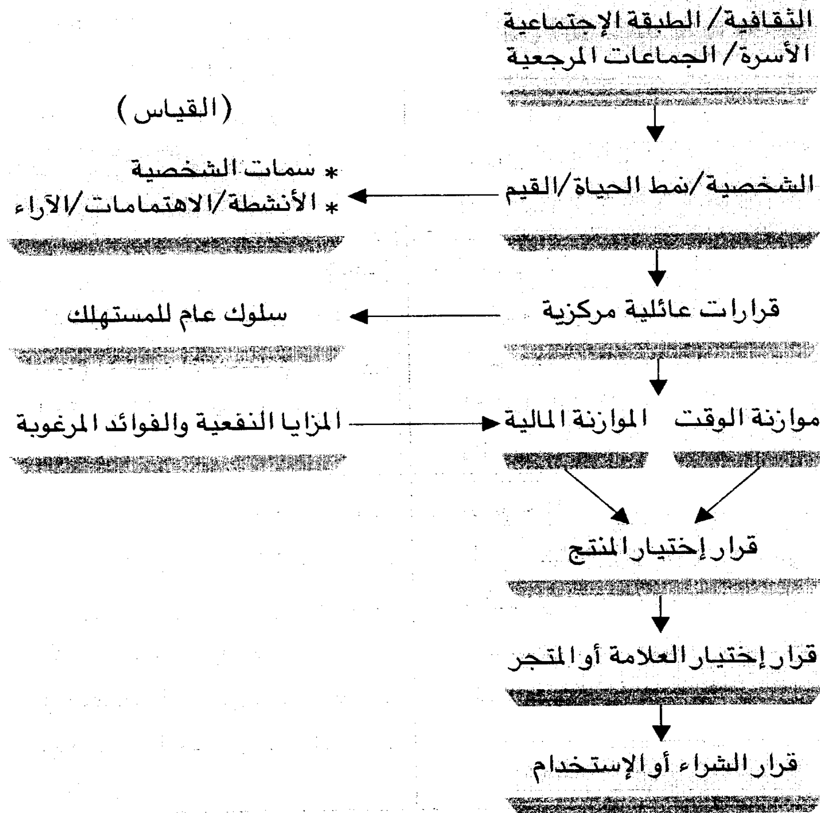
أنماط الحياة للرجال	أنماط الحياة للنساء
1- المهتم بالتغيير : وهو الذي يهتم بأحوال الآخرين ، أكثر من طاقته ، متعلم بدرجة أكثر ، لديه دوافع أخلاقية .	**1- السيدة التي تتصرف بحرية :** وهي التي تمارس أنشطة إجتماعية حره ، وذات مواقف وميول خارجية وغير مقبولة .
2- صاحب الأداء التعليمي : وهو المتمسك كثيراً بالقيم التعليمية، ولديه إهتمام كبير يجعل الآخرين على الطريق الصحيح.	**2- السيدة التي على حق** : ذات آراء تقليدية ، صحيحة الفكر ، سعيدة ، لديها تكيف أسري قوي .

[1] **A.R. Morden,** Op., Cit., P. 66.

تابع أنماط الحياة للرجال	تابع أنماط الحياة للنساء
3- الراغب في المعاصرة : حريص على كسب الموافقة الإجتماعية، والتصرف مثل البارومتر مع التغيير الإجتماعي، ولكنه ناقل، ومقلد وليس قائداً .	**3- الباحثة عن الأمل :** وتميل إلى أن تكون محبوبة ، وتريد أن تفعل الصحيح ، وتحب الأشياء الجديدة عادة .
4- المعجب بذاته : لديه إهتمام كبير بصورته الذاتية ولديه دافع قوي إلى النجاح ، لديه مبادأة وهو غير مقبول إجتماعياً من جانب الآخرين	**4- السيدة النشيطة :** لديها حساسية عالية ، مادية ، طموحه ، لديها روح المنافسة الجادة .
5- المكتشف لذاته : يتسم بالفعالية والمبادأة ، وروح التنافس ، العمل بإستمرار تحت ضغط الميل الغالب على التشاؤم ، الميل بشدة إلى التملك .	**5- السيدة غير الرومانسية :** تعتنق المبادئ الصارمة ، لا تُقبل على الحياة ، تحاول التكيف مع الظروف ، ولكن غالباً ما تفشل في ذلك . سهلة الإنقياد ينقصها التميز .

تابع أنماط الحياة للرجال	تابع أنماط الحياة للنساء
6- المقلد للأنماط الأخرى : لديه الإستعداد لعمل أي شئ جديد لتحسين خطه ولكن دائماً ما يفشل .	**6- السيدة غير الواثقة** : سهلة الإنقياد تحاول التكيف مع من حولها ، ولكن غالباً ما تفشل ، لا تهتم بالجديد .
7- الذي يسير أثناء النوم : الإنجاز القليل ، الإكتفاء بأقل مجهود ، عدم الإهتمام بمعظم الأمور ، إختياراته خاطئة ، له آراء تقليدية .	**7- السيدة المعصوية العينين** : سلبية غير مهتمة بالنجاح ، لا ترحب بالمقاطعة ، لديها إهتمامات قليلة ، مثل الراديو والتليفزيون .
8- السلبي في تحمل المسئولية : الميل إلى التحيز نحو الأكبر سناً ، لديهم تحرر من الإلتزامات الاقتصادية والإجتماعية ، يتوقعون القليل من الحياة ويعطون القليل من الجهد أيضاً .	**8- السيدة الخجولة المنطوية** : وهي التي تحب أن تفعل الشيء الأحسن ، وغالباً ما تكون غير سعيدة ، وقليلة العلاقات الشخصية .

هذا ، ويتأثر نمط حياة المستهلك بعدة متغيرات ، كما أن هذا النمط يؤثر بدوره على عدة جوانب تسويقية ، وفقاً لما هو موضح بالشكل التالي :



شكل رقم (20)

تأثير نمط الحياة على سلوك المستهلك وقراراته الشرائية

ويتضح من خلال الشكل السابق ، أن أنماط حياة الأفراد تتأثر بمجموعة من المتغيرات ؛ مثل الثقافة والطبقة الإجتماعية والأسرة والجماعات المرجعية ، ومن ناحية أخرى ، فإن أنماط حياة الأفراد ذاتها تؤثر بدورها على قرارات الأفراد أو القرارات العائلية الهادفة إلى إشباع الحاجات الإنسانية ، وذلك في ضوء موازنتي الوقت والمال ، وهذا يقود بلا شك إلى إتخاذ قرارات حيوية ، مثل قرار إختيار المنتج ، وقرار إختيار العلامة أو المتجر ، وقرار الشراء أو الإستخدام .

3 المهنة وتأثيرها على سلوك المستهلك :

تؤثر المهنة التي يزاولها الفرد – أو الوظيفة التي يشغلها – على نوعية السلع والخدمات التي يشتريها ؛ نظراً لارتباط ذلك أساساً بالأنشطة التي يُمارسها في العمل .

فالعمال الحرفيون يُقبلون على شراء ملابس وحقائب وساعات وأحذية معينة خاصة بالعمل ، وأدوات معينة خاصة بالحرفة (سباكة/ نجارة/ حدادة ... الخ) ، والأطباء والصيادلة والمهندسين والمديرين والمحاسبين يقبلون على شراء ملابس وحقائب وساعات وأحذية من أنواع مختلفة ، تتمشى مع طبيعة أعمالهم ووظائفهم ، في حين يقبل رجال الأعمال وشاغلي الوظائف القيادية العليا على شراء ملابس وحقائب وساعات وأحذية من

أنــواع فاخــرة ومــرتفعة الــثمن ، بــل وأقــلام مميــزة وســلع كمالــية وترفيهية إضافية ... الخ ، وبما يتناسب مع أعمالهم ووظائفهم .

ولهذا ، فإن رجال التسويق يهتمون بمعرفة المهن والوظائف المختلفة لقطاعات السوق حين تحديد أسواقها المستهدفة ، والبحث عن الفرص التسويقية المواتية ، بل وأحياناً يصل الأمر إلى تخصص إحدى الشركات في إنتاج بعض السلع أو إسداء بعض الخدمات لمهن معينة ولوظائف محددة ، مثل السلع والخدمات الخاصة بالمدرسين والرياضيين والأطباء ورجال الأعمال ... وخلافه .

4 العمر ودورة حياة الأسرة :

يمر الإنسان في حياته بعدة مراحل عمرية ، ويتفاوت إقباله على شراء سلع وخدمات معينة عبر هذه المراحل ، وبما يتناسب مع طبيعة احتياجاته ومطالبه وأذواقه وتفضيلاته ، وما يطرأ عليها من تعديل وتغيير وتطوير من وقت لآخر خلال مراحل حياته العمرية .

وعلى ذلك ، فإنه من الصعب أن نتصور مثلاً ، إستخدام الفرد لأنواع معينة من العطور أو لأنواع معينة من المأكولات أو الملابس طوال حياته وهذا هو ما يفسر ويبرر إهتمام رجال التسويق بتطور مراحل عمر المستهلك وتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل مرحلة منها .

أضف إلى ذلك ، أن دورة حياة الأسرة وتطور مراحلها ، يتطلب تركيز الإنتباه على الإستخدامات المختلفة للسلع والخدمات عبر هذه المراحل ، فمثلاً أوضحت الدراسات أن هناك علاقة بين دور حياة الأسرة ومعدل الإستخدام الشهري للمكالمات التليفونية . الذي يصل إلى أقصاه في المراحل الأولى لحياة الأسرة (مراحل المتزوجون حديثاً والعش الزوجي والعش الكامل) ، وينخفض هذا المعدل تدريجياً بتقدم الزوجين في العمر (مرحلتي العش الخالي والوحيدون) .

رابعاً المحددات السيكولوجية لسلوك المستهلك

يتأثر سلوك المستهلك أيضاً بمجموعة من العوامل السيكولوجية التي تتفاعل مع بعضها البعض ، لتشكل ما يسمى بالتكوين النفسي للمستهلك الذي يسهم بدوره في تحديد سلوك المستهلك ، وسوف يتم تناول أهم العوامل السيكولوجية المؤثرة في سلوك المستهلك ، وهي التعلم والإدراك والإتجاهات والدافعية .

1 التعلم وتأثيره على سلوك المستهلك :

تعتمد نظرية التعلم في تفسير سلوك المستهلك ، على مبدأ أساسي مؤداه ، أن الإنسان يقوم بتكرار السلوك الذي يولد لديه شعوراً بالرضاء ، أو إشباع لاحتياجاته ، ولا يميل إلى تكرار السلوك

الذي يترتب عليه الشعور بالاستياء أو الحرمان من إشباع احتياجاته ويفسر ذلك ما يراه علماء النفس من أن التعلم هو تغيير سلوك ، سواء كان هذا السلوك ظاهري أو ضمني (معرفة/ شعور/ إدراك غير مُعلن عنه) .

وبالتالي ، فإنه يمكن تعريف التعلم بأنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة ، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى[1] ، أي أن التعلم يتضمن عناصر التغيير النسبي ، والناتج عن الخبرة والتجربة والممارسة المصحوبة بعنصر التدعيم الذي يؤدي إلى تحقيق عملية التعلم .

وقد أوضح هيلجارد في كتابه نظريات التعلم ، أن الفرد يتعلم أربعة أنواع من النشاط ، هي : العادات والمهارات ، المعلومات ، والمعاني ، السلوك الإجتماعي ، والخصائص الفردية الخاصة[2] .

وبصفة عامة ، فإن هذه الأنواع ترتبط بالنشاط التسويقي ؛ حيث يتم إكساب الفرد معلومات وعادات ومهارات جديدة ، تتلاءم مع طبيعة السلع والخدمات المعلن عنها ، وتؤثر في سلوكه الإجتماعي وخصائصه الفردية ، وإذا مر هذا الفرد بمرحلة التجريب والخبرة فإنه يتعرض لمزيد من التعلم ، وإذا كانت هذه الخبرة سارة

(1) **د. محمد الحناوي** ، السلوك التنظيمي ، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1974) ، ص 185 .

(2) **د. سمير محمد حسين** ، مرجع سبق ذكره ، ص 299 .

- أي حققت السلعة أو الخدمة قدراً عالياً من الإشباع لحاجات المستهلك - أدى ذلك إلى تدعيم هذه الخبرة الإيجابية المتعلمة من خلال الإعلان والسلوك الإستهلاكي ، وهو ما يشير إلى زيادة احتمال تكرار شراء المستهلك لنفس السلعة أو الخدمة مستقبلاً ، ونشر معلومات إيجابية عنها لدى أصدقائه وأقاربه وأفراد جماعاته المرجعية .

وبصفة عامة ، فإن عملية التعلم تتم وفقاً للنموذج التالي(1):

مؤثر ←── استجابة ←── تأييد

ويقصد بالمؤثر ، أي دافع داخلي أو مؤثر خارجي يحرك الفرد نحو اتخاذ سلوك (استجابة) معين ، فإذا كانت نتيجة الاستجابة مرضية ، فإن فرصة تكرارها ترتفع ، إذا ما تكرر الموقف ، والعكس صحيح .

فمثلاً قد يؤثر على المستهلك مؤثر خارجي ؛ كمشاهدة إعلان تليفزيوني عن سلعة معينة ، وقد يُحرك هذا دافع داخلي يجعله يشعر بحاجة تحتاج إلى إشباع ، ويترتب على هذا ، اتخاذ قرار بشراء سلعة (استجابة) ، وقد يسفر شراء واستهلاك السلعة عن تحقيق الرضاء للمستهلك عنها ، مما يترتب عليه تأييد الاستجابة ، وإذا

---

(1) **د. أمين فؤاد الضرغامي** ، مرجع سبق ذكره . ص 208 .

ظهرت الحاجة مرة أخرى ، فإن الاستجابة التي قام بها سوف يكررها .

وبصرف النظر عن التصرفات السريعة للمستهلكين ، فقد يستجيب البعض منهم لمؤثر معين ، ولكن بعد عدة أيام ، يذهب إلى السوبر ماركت ليشتري السلعة المعلن عنها بسعر معين ، فيجد أن السعر المعروضة به هذه السلعة يزيد عن السعر المعلن عنه ، مما يولد لديه دافعاً جديداً هو البحث عن الوفورات ، وبالتالي فإنه يبحث عن نفس السلعة في متاجر أخرى ؛ بهدف الإستفادة من فرق السعر، وهذا يعكس طبيعة العلاقة المستمرة بين المؤثر والإستجابة في شكل سلسلة ، كإحدى صور سلوك المستهلك(1).

هذا ، ويرتبط بدراسة عملية التعلم عملية أخرى ، هي التذكر والنسيان (عدم القدرة على التذكر) ، وهي من العمليات ذات الأهمية الكبرى في مجال التسويق ؛ حيث يتوقف التذكر على درجة التعلم وقوته ، وقد أوضحت نتائج الدراسات السيكولوجية ، أن الفرد يمكن أن ينسى أكثر من 60٪ مما تعلمه خلال ساعة بعد عملية التعلم ، 75٪ بعد أربع وعشرون ساعة منها(2).

---

(1) **د. محمد سعيد عبد الفتاح** ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

(2) **J.S. Wught and S. Warnere,** Advertising, (N.Y.: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962).

وتعتبر الإعلانات من أهم المؤثرات التي يعتمد عليها رجال التسويق ، ويثور تساؤل حول الفترة الزمنية التي يحتفظ فيها المستهلك بتلك المؤثرات في ذهنه ، وعن القيمة الناشئة نتيجة تكرار الإعلان للاحتفاظ بهذه المعلومات ؟

ويمكن إستعراض أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون ، فيما يتعلق بدراسة طبيعة العلاقة بين عملية التعلم وسلوك المستهلك وهذه النتائج ، هي[1]:

1 يصل احتمال النسيان إلى حده الأقصى ، عقب التعلم مباشرة، ثم ينخفض معدل النسيان حتى يصل إلى معدل مستقر.

2 يؤدي تكرار تقديم المؤثر إلى ضمان الاحتفاظ بالمعلومات .

3 يتم الاحتفاظ بالمعلومات المفيدة لفترات طويلة .

4 يتم الاحتفاظ بالمادة التي تقدم أولاً وأخيراً لفترة أطول ، من تلك المعلومات التي تقدم في ثنايا الكلام .

5 إن لدى المستهلك القدرة على النسيان ، وعدم التذكر ، وبالتالي فإنه يحتاج دائماً إلى التذكير.

(1) **Michael J. Baker,** Op., Cit., PP. 119-120.
- د. **أمين فؤاد الضرغامي** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 208-209 .
- د. **محمد سعيد عبد الفتاح** ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

6 إن لدى المستهلك القدرة على تعلم شئ جديد (تغيير السلوك) وذلك بقبول سلع وخدمات جديدة إذا أمكن إقناعه بمزاياها النفعية خلال عملية التعلم.

7 إن الإعلان المكثف ووسائل تنشيط المبيعات، مثل العينات المجانية أو اختيار السلعة وغيرها تساعد على تعلم المستهلك إمكانيات ومزايا السلعة أو الخدمة، وقدرتها على إشباع احتياجاته، وربما يتحقق له إشباع أفضل من استخدامها، مما يترتب عليه القيام بشرائها عندما يشعر بالحاجة للإشباع.

8 إن لدى المستهلك القدرة على التعميم، وذلك من خلال الرضاء عن كل منتجات شركة معينة، إذا كانت له خبرة مرضية مع أحد منتجاتها، وهذا ما يبرر استخدام بعض الشركات لاسم عام لمختلف منتجاتها.

9 إن المستهلك عادة ما يسعى إلى التعرف على سلع وخدمات جديدة، بهدف الوصول إلى ما هو مرض ومشبع لاحتياجاته، ثم يسعى إلى تطوير درجة ولاء معينة نحو هذه السلع والخدمات، وهذه الدرجة من الولاء تختلف من سلعة لأخرى، إلا أن هناك سلعاً تتميز بالولاء القوي لها؛ مثل السجائر ومعجون الأسنان واللبن المجفف.

وعلى ذلك ، فإن التعلم يرتبط أيضاً بالولاء للاسم التجاري ، حيث يتخذ معظم الأفراد قراراتهم الشرائية بالاعتماد على خبراتهم السابقة ، وهنا فإن الإعلان يمارس دوراً كبيراً في تدعيم ولاء المستهلك للسلعة ، وحثه على الاستمرار في شرائها واستخدامها .

ولما كان دور الإعلان يتمثل في تزويد المستهلك بالمعلومات المتعلقة بخصائص السلعة وأدائها ومزاياها النفعية ، فإن فعاليته تتوقف على تدعيم ولاء المستهلك من خلال الآتي[1]:

1. تكرار الرسالة الإعلانية على مدار فترة معينة من الزمن ، بدلاً من التركيز في فترة قصيرة ، حتى يتذكر المستهلك السلعة ، خاصة بعد تقديمها ؛ حيث يفضل تركيز التكرار في الرسالة خلال فترة قصيرة عند تقديم المنتجات الجديدة .
2. توفير البيئة المألوفة لعملية التعلم من خلال محتوى الرسالة الإعلانية ؛ فالكثير من الإعلانات تركز على كيفية تشغيل أو إستخدام السلعة ، حتى يتسنى الإلمام الكامل بالمؤثر ، وتسهيل عملية التعلم المرتبطة به .

2 الإدراك وتأثيره على سلوك المستهلك :

يتعرض الفرد في كافة مناحي حياته إلى العديد من المثيرات (سواء التي تتعلق بأشخاص أو بأشياء) ، التي يصدر عنها معلومات

(1) د. **محمد فريد الصحن** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 144-145 .

معينة ، يستقبلها هو عن طريق حواسه الخمس (السمع والبصر والشم واللمس والتذوق)[1]، ثم يقوم بالإنتقاء من هذه المعلومات ويفسرها ويستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة ، متأثراً بما لديه من خبرات ومعلومات وإنطباعات وتصورات ، بما يؤدي إلى تشكيل وتكوين إطاره الفكري ونسقه الإدراكي .

وعلى ذلك ، فإن الأفراد يختلفون في إدراكهم لنفس المعلومات الصادرة عن مختلف المثيرات ، وذلك وفقاً للاختلافات الفكرية والمعرفية والشخصية فيما بينهم ؛ فمثلاً قد يختلف إدراك الأفراد لفحوى ومضمون الرسالة الإعلانية وشكلها ، طبقاً لخبرات كل منهم وتجاربه ومعارفه وانطباعاته والصور الذهنية لديه عن السلعة المعلن عنها .

وتعتبر خاصية الاختيار والانتقاء أهم ما يميز عملية الإدراك – من وجهة النظر التسويقية – نظراً لأن المستهلك لا يمكنه إدراك كل المثيرات المحيطة به ، فالإعلانات المتعددة من حوله في كل مكان، لا يدرك إلا القليل منها ، كما أن الأقل منها هو الذي سيكون له تأثير على سلوكه وتصرفاته وقراراته الشرائية .

وبصفة عامة ، فإن هناك بعض المبادئ الأساسية ، التي تساعد في تفهم معنى الإدراك وأهم هذه المبادئ ، هي[2]:

(1) **Micheal J. Baker,** Op., Cit., PP. 116-118 .

(2) **د. محمد سعيد عبد الفتاح** ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

1 لا يمكن للفرد أن يدرك أو يستوعب جميع المؤثرات والمثيرات التي تعمل داخل إطاره ونسقه الإدراكي ، وإنما يختار البعض منها فقط ، وذلك وفقاً لمجموعة من العوامل ، هي[1]:

- **الدافعية** : حيث يؤدي توافر الدافع على الشراء لدى المستهلك إلى تحرك سلوكه نحو الشراء ، وبالتالي فإنه يركز على خصائص المنتج والمزايا النفعية التي تتحقق نتيجة لاستخدامه .
- **العوامل اللاشعورية** : فقد يتأثر الفرد في رؤيته للمنتجات بعدد من العوامل الكامنة لديه في منطقة اللاشعور ، ويقوم باتخاذ قراره الشرائي دون معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ذلك .
- **العوامل العاطفية** : حيث يمكن أن يتأثر الفرد بعدد من العوامل العاطفية في رؤيته للمنتج ؛ مثل المنتج الذي تم تجريبه في الماضي وحقق درجة عالية من الإشباع ، وولد شعوراً بالرضاء لديه .
- **العوامل العقلانية** : وتمثل مجموعة العوامل المنطقية التي قد تؤثر في الفرد المدرك للمنتج ، مثل حجم البيانات المعطاة حول تركيب المنتج ، والمقارنات التي تتم بين

(1) **د. حنفي سليمان** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 11-12 .

المتاجر والمنتجات أثناء الأوكازيونات ، فيما يتعلق بالجودة والسعر .

- **المؤثرات الخارجية** : وتمثل مجموعة العوامل التي تجعل المنتج أكثر وضوحاً وبروزاً لدى الأفراد ؛ مثل بعض الإعلانات المثيرة والمسابقات المتنوعة لمنتج معين .
- **الرغبة في التعميم** : حيث عادة ما يميل المستهلك إلى تعميم خصائص منتج معين لشركة معينة ، على بقية منتجات الشركة ذاتها ، أو تعميم خصائص منتج معين لشركة معينة على نفس المنتج الذي تقدمه بقية الشركات الأخرى .

2 يعتمد الإدراك على المؤثرات المحيطة ، كما أن نوع المؤثرات هو الذي يحدد الإدراك .

3 يعتمد الإدراك على العوامل الشخصية ؛ مثل القدرة على رؤية وسماع الرسالة ، ومستوى الذكاء ، والمهنة ، ونمط الحياة والعمر ودورة حياة الأسرة ، كما يعتمد الإدراك أيضاً على التعلم ؛ مثل الخبرات السابقة عن إستخدام المنتجات .

4 يتسم الإدراك بالمرونة (القابلية للتغيير والتعديل) ، وذلك للتغير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد ، أو التغير في حاجاته ومستويات إشباعها .

5 يميل الفرد إلى تنظيم مدركاته في مجموعات متناسقة ؛ مثل مجموعة منتجات النظافة ، ومجموعة منتجات الألبان ، ومجموعة منتجات الأدوية ... وهكذا .

ولما كان الإدراك هو الطريقة التي يرى ويقيم بها الفرد المثيرات المختلفة – من خلال حواسه المختلفة – فإن على رجال التسويق السعي لتكوين إدراكات محددة لمنتجاتهم في أذهان المستهلكين الحاليين أو المرتقبين لهذه المنتجات ، وبما يدفعهم إلى الشراء أو تكرار الشراء ، وعلى كل منهم أن يكون واعياً بمعنى وكيفية إدراك المستهلك لكل ما حوله من سلع و خدمات منافسة .

وبالتالي فإن الجهود التسويقية للمنظمة ، يجب أن تهدف إلى إعطاء معلومات واضحة وكاملة عن كل ما يتعلق بمنتجاتها ، وهذا تصور لنوعية المعلومات اللازمة لتكوين الإدراك المطلوب لسعلة معينة :

- **الخصائص الفنية للسلعة :** حيث يجب أن تركز الجهود التسويقية بالمنظمة على إعطاء صورة واضحة للمستهلك عن الخصائص الفنية للمنتج ، وتكتسب هذه الخصائص أهمية كبرى للمستهلك ، خاصة في حالة السلع المعمرة ، نظراً لطول عمر استخدامها .

- **إستخدامات السلعة :** وتعتبر إستخدامات السلعة من المعلومات الهامة . التي يجب على رجال التسويق إبرازها للمستهلك ، بإعتبار أن ما يهم المستهلك في النهاية هو إستخدام السلعة ، وليس خصائصها الفنية فحسب ، من أمثلة المعلومات المتعلقة بإستخدامات السلعة :
  - كافة الأعمال التي يمكن للسلعة القيام بها .
  - سهولة الإستعمال .
  - الإستخدامات الإضافية للسلعة بجانب إستخداماتها الأصلية .
- **عمر استخدام السلعة :** ويقصد به الفترة الزمنية التي يمكن للسلعة خلالها أن تؤدي وظائفها ، ويمثل عمر الاستخدام بالنسبة للسلع المعمرة أهمية كبرى للمستهلك ؛ نظراً لطول مدة اقتنائها وعدم تكرار مرات الشراء لها ، وتختلف أهمية عمر الاستخدام من سلعة لأخرى ، وفقاً لطبيعتها من ناحية ، ولخصائص المجتمع الذي تسوق فيه من ناحية أخرى .
- **الضمانات والصيانة :** وتشكل أحد المعلومات الأساسية التي يجب التأكيد عليها للمستهلك ، فهناك ضمانات خاصة بالنواحي الفنية ، وضمانات خاصة باستعمال المستهلك للسلعة ، ولهذا فإن المنافسة غالباً ما تتركز حول مقدار

الضمانات الخاصة بالسعر وتلك الخاصة بالنواحي الفنية ، وكذلك الخاصة بالاستعمال .

- **السعر**: ويمثل أحد المعلومات الهامة ، التي يجب تزويد المستهلك بها ، حتى يصبح إدراكه للسلعة كاملاً ، وهنا فإنه يجب مراعاة أن يكون السعر دقيقاً وصحيحاً ، حتى تصبح المنظمة موضع ثقة المستهلك ، كما أنه قد يكون من الضروري تحقيق ربط بين السعر ومستوى الجودة الخاصة بالسلعة .

هذا ، وتمر عملية الإدراك بأربع خطوات رئيسية ، هي[1]:

1. التعرض للمثيرات المختلفة ، التي يتعلق بعضها بأشخاص ، ويتعلق البعض الآخر منها بأشياء (ملموسة/ غير ملموسة) .
2. استقبال المعلومات الصادرة من المثيرات المختلفة عن طريق الحواس الخمس ، ثم تسجيلها وتنظيمها وإعادة ترتيبها .
3. تفسير المعلومات وإعطاء مدلولات خاصة لكل منها .
4. التجاوب السلوكي وردود الفعل ، وتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة .

---

(1) - د. **علي السلمي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .
- د. **محمد الحناوي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .
- د. **محمد فريد الصحن** ، مرجع سبق ذكره ، ص 142 .

واقتناعاً بأهمية وخطورة تأثير عملية الإدراك على سلوك المستهلك ، فقد أجريت العديد من الدراسات في هذا الشأن وخلُصت إلى عدة نتائج ، أهمها[1]:

1 لا يتحقق التجاوب السلوكي مع الجهود التسويقية لسلعة معينة دون أن يدرك المستهلك ماهيتها .

2 كلما كانت دوافع وإهتمامات المستهلك بالسلعة أو الخدمة مرتفعاً ، كلما زاد إدراكه لها ، حتى ولو كانت خصائص السلعة أو الخدمة لا تجذب الإنتباه بالقدر الكافي .

3 يتطلب جذب الإنتباه إلى السلعة أو الخدمة زيادة الإهتمام بخصائصها وبعناصر المزيج التسويقي الأخرى ، وبما يقوي الإهتمام بالسلعة أو الخدمة ذاتها ، ويؤدي إلى التغلب على مشكلة الإدراك الإختياري .

4 لكي يدرك المستهلك الفروق التنافسية بين منتجات الشركة ومنافسيها ، فلابد أن تكون هذه الفروق جوهرية أكثر من الحد الأدنى للفروق الممكن ملاحظتها .

ولما كانت عملية الإدراك تؤثر في دوافع الفرد وميوله وإتجاهاته ، بل وتتأثر بها ، فإنه من الأهمية بمكان إستعراض تأثير كل من الإتجاهات والدافعية على سلوك المستهلك .

(1) د. **أمين فؤاد الضرغامي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 .

3 الإتجاهات وتأثيرها على سلوك المستهلك :

على الرغم من تعريف البعض للإتجاهات على أنها ميول عقلية ونفسية مكتسبة للتجاوب مع مثير معين (أو مجموعة من المثيرات) والتي يعبر عنها بطريقة إيجابية أو سلبية ، إلا أن هناك إتفاقاً في السنوات الأخيرة على تعريفها من خلال ثلاثة مكونات أساسية ، هي(1):

- **المكون المعرفي (الإدراكي)** : ويمثل المعلومات والمعارف والأفكار التي تتكون لدى المستهلك عن المنتج ، والتي تؤثر في إتخاذ القرار الشرائي ، أو الإحجام عن هذا القرار.
- **المكون الوجداني (الشعوري)** : ويمثل تقييم الفرد للمعلومات والمعارف والأفكار التي تكونت لديه ، والتي تنمي الشعور الإيجابي أو السلبي نحو منتجات المنظمة ، ويتم هذا التقييم من خلال شعوره بمدى قدرة المنتج على إشباع إحتياجاته ورغباته ، فكلما شعر بقدرة المنتج على إشباع إحتياجاته ورغباته ، كلما أثر ذلك على قراراته الشرائية لهذا المنتج .

(1) – د. **حنفي سليمان** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 21-22 .
– د. **علي السلمي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 81 .
– د. **محمد محمد إبراهيم** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 312-313 .
– د. **منيرة أحمد حلمي** ، التفاعل الإجتماعي ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1978) ، ص 50 .

وعلى ذلك ، فإن على رجال التسويق ضرورة تزويد المستهلكين بكافة الإستخدامات والمزايا النفعية للمنتج ، حتى تزيد من معرفتهم الإيجابية بالمنتجات ، وبالتالي يتولد الشعور الإيجابي حيالها ، وبما يساهم في إتخاذ القرارات الشرائية لها .

- **المكون الخاص بالميل السلوكي** : ويمثل الرغبة في الشراء ؛ حيث يتولد لدى الفرد – نتيجة للمعرفة بالمنتج ، وتقييم هذه المعرفة – شعوراً بالرغبة في الشراء ، وعلى الرغم من أن الرغبة في الشراء لا تعادل الشراء الفعلي ، إلا أن هناك علاقة إرتباط قوية بين الرغبة في الشراء وبين السلوك الفعلي للشراء ؛ حيث بلغت درجة الإرتباط بينها 0.7 وفقاً لنتائج إحدى الدراسات العلمية المتخصصة .

وبإفتراض أن إدارة التسويق قد فشلت في الوصول بالمستهلك إلى الشراء الفعلي ؛ إلا أنها تكون قد نجحت في توليد الرغبة لديه في الشراء ، وبالتالي تكون قد ساهمت في زيادة عدد العملاء المرتقبين لمنتجات المنظمة ذاتها .

وهناك مجموعة من الخصائص ، التي تميز الإتجاهات ، وأهم هذه الخصائص ، هي[1]:

---

[1] - د. **علي السلمي** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 82-83 .
- د. **حامد عبد السلام زهران** ، علم النفس الإجتماعي ، الطبعة الرابعة ، (القاهرة : عالم الكتب ، 1977) ، ص 144 .

- الإتجاهات مكتسبة ويتم تعلمها ، وليست وراثية .
- ترتبط الإتجاهات بمثيرات ومواقف إجتماعية ، وتتكون نتيجة لتفاعلها .
- الإتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها .
- يقع الاتجاه دائماً بين طرفين متقابلين ، أحدهما موجب والآخر سالب (التأييد المطلق والمعارضة المطلقة) .
- تتكون الإتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته المختلفة .
- تتكون الإتجاهات وتتشكل طبقاً للمعلومات ، التي تتكون لدى الفرد عن الموضوعات المختلفة ؛ مثل ما يساهم به الإعلان في تشكيل الإتجاهات نحو السلع والخدمات المعلن عنها .
- تتأثر إتجاهات الفرد بطبيعة الجماعات التي يتفاعل معها ، كما تتأثر بخصائصه الشخصية وتكوينه النفسي .
- تؤدي الإتجاهات وظائف محددة للفرد ؛ مثل التكيف والتأقلم ووظيفة الدفاع عن الذات ، ووظيفة التعبير عن المثل والقيم ووظيفة المعرفة .

الإتجاهات والسلوك الشرائي

تتوقف درجة العلاقة بين الإتجاهات والسلوك الشرائي ، على مرحلتين منفصلتين ، هما :

القرار الخاص بالشراء أو عدم الشراء بالنسبة للمنتج (سيارة).

القرار الخاص باختيار ماركة معينة داخل نطاق المنتج المختار (بيجو).

وإذا كان المستهلك يقوم أحياناً باتخاذ القرارين معاً، وبشكل متتابع، إلا أنهما غالباً ما يكونا منفصلين، حيث أن القرار الأول ذو طبيعة اقتصادية بدرجة أكبر، فلا يمكن لفرد معين أن يقرر شراء سيارة ما لم تكن لديه القدرة الشرائية التي تؤهله لاتخاذ مثل هذا القرار، في حين أن القرار الثاني ذو طبيعة تسويقية بدرجة أكبر، إذ يمكن للجهود التسويقية أن تجعل الفرد الذي اتخذ القرار الأول، يفضل شراء ماركة معينة من السيارات (بيجو).

وفيما يتعلق **بالقرار الأول**: فإن رجال التسويق عليهم التنبؤ بمقدار الطلب الإستهلاكي الكلي من خلال سؤال عينة من المستهلكين حول نواياهم الشرائية، وتحليل الإجابات، من خلال أربع وجهات نظر، وهي:

- مدى وجود رغبة مؤكدة في الشراء.
- مدى وجود رغبة محتملة في الشراء.
- مدى وجود رغبة محتملة في عدم الشراء.
- مدى وجود رغبة مؤكدة في عدم الشراء.

كما أنه من الضروري أيضاً تجميع معلومات وبيانات هامة أخرى ؛ مثل الدخل والتغيرات المتوقعة في الظروف المالية للمستهلك وبالتالي يمكن رسم صورة عامة عن حجم الطلب الإستهلاكي الإجمالي لفترة زمنية مقبلة .

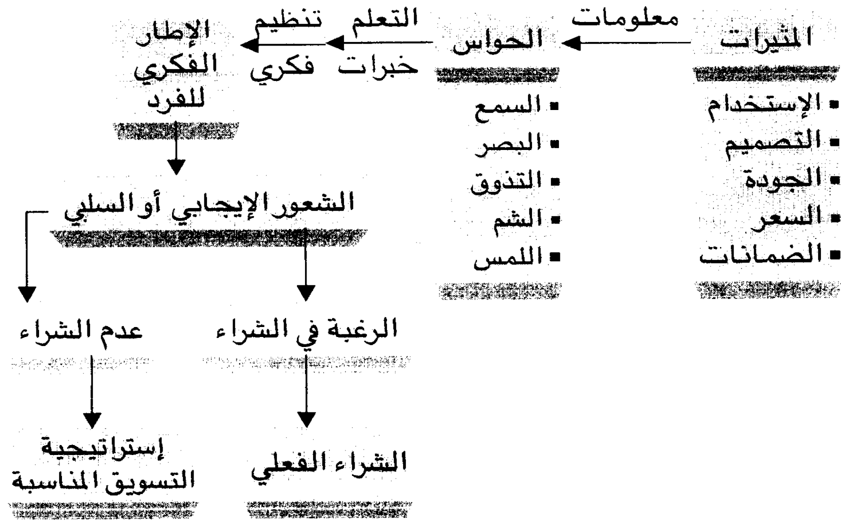
أما بالنسبة **للقرار الثاني** والخاص باختيار الماركات ، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على مثل هذا القرار ، وأهمها :

- التفضيلات المعروفة عن الماركات البديلة .
- الإتجاهات الخاصة بمكونات كل ماركة .
- الرغبة المعلنة حول شراء ماركة معينة دون غيرها .
- الارتباطات الخاصة بماركة معينة .



الإتجاهات وتنمية إستراتيجية التسويق

يمكن للمؤلف تقديم نموذج مبسط لتكوين الإتجاهات ودورها في تنمية إستراتيجية التسويق ، وذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (21)

تكوين الاتجاهات ودورها في تنمية إستراتيجية التسويق

ويتضح من خلال الشكل السابق ، أن المستهلك في نظرته إلى المنتج ، إنما يقوم بتكوين معرفته عنه ، وفقاً لكل مثير على حده ثم يتولد لديه شعوراً إيجابياً/ سلبياً ، يؤدي بدوره إلى أن يميل سلوكياً إلى شراء هذا المنتج (الرغبة في شرائه) ، أو لا يميل سلوكيا إلى شراء هذا المنتج (عدم الرغبة في الشراء) وبما يفيد في تصميم وتطوير

وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية المناسبة ، وذلك من خلال المجالات التالية :

- **التنبؤ بسلوك المستهلك** : فالإتجاهات الإيجابية لدى الأفراد نحو ماركة أو علامة معينة تمثل مؤشراً لإحتمال شرائهم لهذه العلامة أو الماركة ، وبالتالي إمكانية التنبؤ بزيادة حجم المبيعات من المنتج الذي يحمل هذه العلامة أو الماركة .
- **وصف قطاعات المستهلكين في السوق** : حيث يمكن تقسيم سوق المنتج إلى قطاعات مختلفة ومتميزة من المستهلكين وفقاً لإتجاهاتهم نحو هذا المنتج ، من حيث جودته وسعره ، ومدى توافره في السوق وسهولة إستعماله ... الخ ، وذلك بالمقارنة بإتجاهاتهم نحو المنتجات المنافسة في السوق .
- **تقويم النتائج التي يسفر عنها تطبيق عناصر المزيج التسويقي** : لما كانت الاتجاهات ، هي أحد المقاييس التي يمكن استخدامها لوصف وتشخيص سلوك المستهلك ، فإنه يمكن استخدامها أيضاً في التعرف على مواطن القوة والضعف في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، مثل الإعلان والتعبئة والتغليف والتبيين والاسم والعلامة المميزة ومنافذ التوزيع ، كما يمكن استخدامها أيضاً في ترشيد تصميم وتنفيذ كل منها ، من خلال تقييم بدائل المنتج في السوق ، وفي مرحلة تقديم المنتج ، وفي

تقييم المنتج عبر فترات زمنية مختلفة ، حيث تتعرض رغبات واتجاهات المستهلكين للتعديل والتغيير .

واقتناعاً بأهمية الاتجاهات ودورها في التأثير على سلوك المستهلك ، فقد أجريت عدة دراسات في هذا الشأن ، خلُصت إلى عدة نتائج ، أهمها[1]:

- هناك علاقة طردية بين إتجاهات المستهلك وسلوكه ، وكلما كان الإتجاه إيجابياً نحو المنتج ، كلما زادت فرصة شراء المستهلك للمنتج ذاته .
- يفضل أن تسعى المنظمة إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو منتجاتها ، لدى المستهلكين المرتقبين عن محاولة تغيير اتجاهاتهم نظراً لصعوبة هذه المهمة ، وعدم سهولة التنبؤ بنتائجها ، وكذلك نظراً لتعدد جوانبها ومشكلاتها .
- يصعب تغيير الإتجاهات التي تكونت ، نتيجة الخبرة مباشرة بالمنتج (تجربته أو تعدد مرات شرائه) عما إذا كان الإتجاه نتيجة معلومات يتحكم فيها رجل التسويق أو المستهلك أو جهات محايدة .
- يمكن الحفاظ على الاتجاهات الإيجابية لدى المستهلك نحو منتجات الشركة ، وذلك بالمحافظة على نفس مستوى الجهود

(1) **د. أمين فؤاد الضرغامي** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 212-213 .

التسويقية من ناحية ، وتحصين المستهلك من المعلومات والجهود المضادة من ناحية أخرى بواسطة أسلوب (تحصين الاتجاهات) ، وذلك من خلال إعطاء المستهلك بعض المعلومات السلبية عن بعض خصائص المنتج وشرح الأدوات المناسبة للتغلب عليها ، حتى إذا أثارت المنافسة هذه العيوب ، فإن احتمال تأثر المستهلك بها سيكون محدود للغاية .

مثال ذلك ، شعار (منتجاتنا أسعارها مرتفعة ، ولكن جودتها هي الأفضل) ؛ حيث يمكن أن تفسر المنافسة ارتفاع السعر كعيب في المنتج ، إلا أن تبرير ذلك بمستوى جودة مرتفع للمنتج ذاته، يعتبر سبباً قوياً ووجيهاً .

- يمكن للمنظمة أن تغير إتجاهات المستهلكين نحو المنتجات المنافسة ، عن طريق تغيير الإتجاهات ؛ مثل المعلومات أو السلوك المتناقض مع الإتجاه ، كإعطاء المستهلك عينة مجانية من سلعة لا يستهلكها ، وهذا متناقض مع شعوره نحوها ، إذ أنه سيستهلكها رغم أنها لا تحظى بشعور تفضيلي مرتفع لديه ، وأحياناً ما يؤدي ذلك إلى تغيير الإتجاه لإحداث توافق بين الإتجاه والسلوك .
- يمكن عرض عدة بدائل (منتجات مختلفة) ، وذلك من شأنه أن يعطي المستهلك فرصة اختيار حقيقية ، نتيجة تقليل حدة

الصراع الذي يواجهه في الاختيار، وبما يؤدي إلى تقليل فرص حدوث ما يسمى بالتنافر المعرفي Cognitive Dissonance ويقصد بالتنافر المعرفي ، ذلك الشعور بعدم الراحة النفسية الناتجة عن اتخاذ قرار معين ، بشأن اختيار بديل من عدة بدائل متقاربة في مزاياها وعيوبها ، وعادة ما تحدث هذه الحالة ، حينما يكون هناك صعوبة لدى المستهلك في اختيار أحد البدائل المتاحة أمامه ، وقد يترتب على عدم القدرة على الاختيار: تأجيل الشراء أو عدم الاختيار في حد ذاته (الاستمرار في حالة التردد) .

ولكن إذا حدث ، وأُتخذ قرار الشراء ، فربما يشعر بإعطاء المستهلك حرية الرجوع في قراره (استرداد السلعة) أو إعطائه بيانات ومعلومات مؤيدة لقراره بعد شراء السلعة ، لتوليد الشعور لديه بصحة وصواب قراره الشرائي للمنتج الذي اختاره فعلاً .

4 الدافعية وتأثيرها على سلوك المستهلك :

تعتبر الدافعية من المجالات الأساسية اللازم دراستها لفهم وتفسير سلوك المستهلك ، بهدف التعرف على أسباب اختلاف الأفراد فيما بينهم ، من حيث سلوكهم وتصرفاتهم المرتبطة بإشباع الحاجات الإنسانية لديهم .

وهناك عدة تعاريف للدافعية تدور في معظمها حول معنى ومضمون واحد ، يتمثل في مجموعة القوى الداخلية لدى الفرد ، والتي تحدد وتوجه وتنشط السلوك الإنساني في اتجاه معين (شراء منتج معين لإشباع الحاجات الإنسانية لديه) ، وذلك من خلال التأثير على تفكيره وإدراكه ، وفقاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه ، وبما يعيد إليه التوازن النفسي والاجتماعي والبيولوجي .

وعلى ذلك فإنه يمكن التعرف على أهم الخصائص المميزة للدوافع ، فيما يلي[1]:

- الدوافع تعبر عن مجموعة القوى الداخلية للفرد ، في حين المنتجات المتاحة في البيئة المحيطة تعبر عن المثيرات الخارجية حول الفرد ذاته .
- الدوافع لا تُنشئ السلوك الشرائي ، ولكنها توجهه وتنشطه ؛ بل وتحدد قوته .
- هناك دوافع إيجابية تجذب الفرد إلى الإتجاه نحو أنماط سلوكية معينة ، كما أن هناك دوافع سلبية ، تُبعد الفرد عن بعض الأشياء أو الأشخاص أو المواقف .
- الدوافع لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ، وإنما يمكن الاستدلال على وجودها بملاحظة السلوك الظّاهر للفرد .

---

(1) - **د. محمد الحناوي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 .
- **د. علي السلمي** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 151-166 .

تصنيف الدوافع

إن فهم السلوك الشرائي ، يتطلب معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذا السلوك ، وهذا يتطلب تصنيف هذه الأسباب في شكل قوائم ، تمثل القوى (الدوافع) التي تحرك وتوجه السلوك الشرائي .

وعلى الرغم من تعدد المحاولات المبذولة في سبيل تصنيف الدوافع إلا أن هناك قائمة تمثل أهم الدوافع التي تهم رجال التسويق في المقام الأول ، وهي مجموعة الدوافع الإجتماعية والسيكولوجية والتي تتمثل في الآتي[1]:

1 دوافع رشيدة :

مثل وفورات الاستعمال ، وتوافر قطع الغيار ، وطول العمر الافتراضي وسهولة الاستخدام وارتفاع مستوى الجودة ، وإمكانية الاعتماد على المنتج ... الخ .

2 دوافع عاطفية :

مثل الرغبة في التفاخر والتميز عن الآخرين ، الطموح ، وحب التقليد ، والتسلية ، والتمتع بأوقات الفراغ ، والراحة الشخصية ، وحب التملك ... الخ .

---

(1) **د. محمد فريد الصحن** ، مرجع سبق ذكره ، ص 139 .

وقد قام بعض الباحثين في مجال التسويق بتقسيم دوافع الشراء عند المستهلك إلى أولية وانتقائية من ناحية . وإلى عقلية وعاطفية من ناحية أخرى ، وإلى دوافع تعامل من ناحية ثالثة ، وذلك على النحو التالي[1]:

- **الدوافع الأولية والانتقائية :** الدوافع الأولية هي التي تدعو المستهلك إلى شراء منتج معين بغض النظر عن الماركات المختلفة لهذا المنتج ، كأن يقرر المستهلك شراء سلعة معينة دون تخصيص لصنفها ، أو يستأجر مسكناً أو يأكل لحماً أو يشرب مياه غازية ، بغير تمييز خاص فإن دافعه في هذه الحالة يكون أولياً .

أما الدوافع الانتقائية ، فهي التي تفسر الأسباب الحقيقية التي تدفع المستهلك نحو شراء أصناف معينة أو اسم تجاري معين ، استناداً إلى المقارنة والمفاضلة فيما بينها ؛ فمثلاً إذا قرر مستهلك معين شراء جهاز تكييف لمنزله أو مكتبه أياً كان نوع هذا الجهاز فإن الدافع في هذه الحالة يكون أولياً ، أما الدافع الانتقائي الذي يلي ذلك فإنه يتمثل في اتجاه هذا المستهلك لشراء جهاز تكييف (ساس ، مثلاً) .

---

(1) - **د. محمود عساف ،** أصول التسويق ، (القاهرة : دار الناشر العربي ، 1972) ، ص ص 94-97 .
- **د. محمد فريد الصحن ،** مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

وتحريكاً للدوافع الأولية عند المستهلكين ، يشترك المنتجون لنوع معين من السلع – كمساحيق التنظيف مثلاً – في الإعلان عن نوع السلعة التي ينتجونها بغض النظر عن أصنافها، وذلك بهدف العمل على زيادة استهلاكها ، بما يعود بالفائدة عليهم جميعاً ، أما الدوافع الانتقائية ، فإنها تدفع المنتجين إلى تمييز سلعهم بأسماء وعلامات تساعد على اجتذاب المستهلك إلى صنف منها ، ويستخدمون في سبيل ذلك أساليب الإعلان والبيع التي ينفرد بها كل منهم .

- **الدوافع العقلية والعاطفية** : حيث تكون الدوافع عقلية ، إذا أقبل المستهلك على شراء منتج معين – سواء كان من نوع ما أو صنف ينتمي إلى ذلك النوع – بعد دراسة دقيقة للأمور المتعلقة به ، ووزن للمزايا النفعية التي يحققها وفحص لمدى ما يتمتع به من جودة ، وما يتميز به من سعر ، وما يتصف به من مزايا فريدة تجعله قادراً على إشباع حاجات المستهلك في حين تكون الدوافع عاطفية ، إذا قرر المستهلك شراء منتج معين – مثل قلم فاخر أو رباط عنق غالي الثمن – رغبة في التفاخر أو تقليداً لأحد المشاهير من نجوم المجتمع ، كما يمكن أن يكون الدافع مركباً ، كأن يكون أولياً عاطفياً ، أو أولياً عقلياً ، أو انتقائياً عاطفياً أو انتقائياً عقلياً أو أولياً عاطفياً وعقلياً في آن واحد ، أو

انتقائياً عاطفياً وعقلياً على السواء ؛ فمثلاً إذا قررت سيدة المنزل شراء غسالة (أياً كان نوعها) للتباهي بامتلاكها ، فإن دافعها يكون أولياً عاطفياً ، أما إذا قررت شرائها لتحقيق السرعة والكفاءة في غسل الملابس فإن الدافع يكون أولياً عقلياً ، في حين أنه إذا امتزج التباهي بامتلاك الغسالة مع الرغبة في السرعة في إتمام عملية الغسيل ، فإن الدافع يكون أولياً عاطفياً وعقلياً ، وبالمثل فإن شراء صنف معين من الغسالات الكهربائية، قد يكون انتقائياً عقلياً أو عاطفياً أو مركباً .

- **دوافع التعامل** : بعد أن يقرر المستهلك شراء منتج معين ، فإنه يبدأ في البحث عن المصدر الذي يشتري منه هذا المنتج ، وإذا وجد أمامه عدداً من المصادر، فإنه يقارن ويفاضل فيما بينها ، ليختار المصدر الذي يتعامل معه في سبيل الحصول على هذا المنتج ، وذلك استناداً إلى الخصائص التي يتمتع بها كل مصدر من المصادر البديلة ؛ مثل :
  - الخدمات الممتازة التي يقدمها كل مصدر.
  - حُسن معاملة الباعة للعملاء لدى كل مصدر.
  - الشهرة الذائعة التي يتمتع بها كل مصدر.
  - مناسبة الأسعار التي يبيع بها كل مصدر.
  - قرب موقع المصدر من مكان إقامة أو عمل المستهلك .
  - الثقة والمصداقية من جانب المستهلكين في كل مصدر.

وعلى ذلك فإن دوافع التعامل ما هي في الواقع إلا تعبير عن الأسباب التي تؤدي بالمستهلك إلى تفضيل التعامل مع متجر معين دون المتاجر الأخرى .

ومن ناحية أخرى فإن دوافع التعامل لا تقتصر فقط على المستهلكين النهائيين ، بل إن الذي يحفز الموزع على الشراء من منتج معين هو أيضاً دافع تعامل ، متمثلاً في الربح الذي يعود على الموزع من التعامل مع ذلك المنتج ، كما أن المنتج الذي يشتري من مورد آخر يريحه في طريقة سداد ثمن مشترياته ، يكون متجاوباً هو الآخر لذلك الدافع من دوافع التعامل .

هذا ، ويقع عبء إثارة الدوافع الأولية على عاتق المنتج باعتباره المستفيد الأول من توزيع السلع . كما يتفق سوياً بعض المنتجين لنوع سلعي معين على إثارة تلك الدوافع أما الدوافع الانتقائية ، فإن عبء إثارتها يقع على عاتق المنتج وحده منفرداً ، أو بالاشتراك مع الموزع وفقاً لشروط التعامل بين الطرفين ، في حين أن إثارة دوافع التعامل تقع على عاتق الموزعين .

وأخيراً ، فإنه إذا تكرر الدافع الواحد نحو الشراء ، وتكررت الاستجابة لهذا الدفاع بذات الكيفية ، فإن عادة الشراء تكون قد تكونت عندئذ لدى المستهلك ، وتنشأ هذه العادة إما عن طريق التفكير الاختياري عن قصد للقيام بعمل معين ثم تكرار ذلك العمل

مرات متتالية حتى يعتاد عليه المستهلك ، أو عن طريق قيامه بعمل ما دون تفكير مسبق أو إصرار على الفعل ، ثم تكرار ذلك بمحض الصدفة كذلك ، فتتكون عند المستهلك عادة القيام بذلك العمل ، وفي كلتا الحالتين تتكون العادة وتقوى وتزداد رسوخاً ، بفضل التكرار ، والسبيل إلى ذلك أن يعمل رجال التسويق على تشويق المستهلكين بالأساليب البيعية والإعلانية ، لكي يستجيبوا لهم ، فيشترون المنتجات التي يسوقونها ، إلى أن تتكون لديهم عادة شرائها .

وقد يكون السبيل إلى تكوين عادة شراء منتج معين ، أن يكرر رجل التسويق اسمها أمام أنظار المستهلك ، أو يجعل ذلك الاسم متكرراً على مسامعه .. إلى أن يستجيب في النهاية ، وتتكون لديه عادة الشراء التلقائية ، كما قد يلجأ رجل التسويق إلى الإقناع العقلي عن طريق الأحاديث البيعية والرسائل الإعلانية ، بما يجعل المستهلك يفكر ثم يقرر شراء السلعة مرة أخرى ، إلى أن تتكون لديه عادة الشراء المنطقية .

وسواء كانت عادة الشراء تلقائية أو منطقية فإنها لا تقتصر على المنتج المراد شرائه فحسب ، بل إنها تمتد لتشمل المتجر الذي يتم الشراء منه ، والوقت الذي يقبل فيه المستهلك على الشراء والكيفية التي يتبعها في الشراء ، كأن يقوم بذلك بنفسه أو يعهد به إلى آخر ، أو الاعتياد على الشراء بالنقد أو على الحساب أو

بالتقسيط ... وما إلى ذلك ، كما تشمل عادة الشراء أيضاً الكمية التي يشتريها المستهلك في كل مرة .

وعلى ذلك ، فإن هناك مجموعة من التساؤلات التي لابد لرجل التسويق أن يسعى للإجابة عليها في سبيل تكوين العادات الشرائية لدى المستهلكين ، وهذه التساؤلات هي :

❖ ما الذي ينبغي أن نجعل المستهلك يعتاد على شرائه ؟ (إسم السلعة) .
❖ متى نجعله يُقدم على الشراء في كل مرة ؟ (يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً) .
❖ من الذي يجب أن يقوم بالشراء ؟ (الأب أم الأم أم الأبناء أم البواب أم مديرة المنزل) .
❖ إلى أين يسعى المستهلك لشراء السلعة ؟ (سوبر ماركت أو معرض أو جمعية استهلاكية أو أقرب متجر لمنزله أياً كان نوعه) .
❖ كم يجب أن يشتري المستهلك في كل صفقة شراء ؟ (كمية صغيرة مع تقصير المدة بين الصفقة والأخرى أم كمية كبيرة مع تباعد الصفقات) .
❖ كيف يتم الشراء ؟ (بالنقد أو على الحساب أو بالتقسيط) .

إن الإجابة الدقيقة لرجل التسويق على هذه التساؤلات ، تفيد في مجال ترشيد إستخدام الرسائل التي تجعل المستهلك يستجيب إليها عن طريق تكوين عادة الشراء ، مع العلم أن عادة الشراء لسلعة معينة ، قد تختلف عنها فيما يتعلق بسلعة أخرى ، وذلك من حيث وقت الشراء والقائم بالشراء ومكان الشراء وكمية الصفقة وكيفية إتمامها .

عملية اتخاذ القرارات الشرائية

افترضت النظرية الاقتصادية في تفسيرها لسلوك المستهلك ، أن الدافع الوحيد المحرك للسلوك الشرائي هو الدافع المادي (عنصر الرشد في القرارات الشرائية) ، وقد أسفر التقدم الهائل في مجالات الدراسة والبحث في السلوك الإنساني عن خطأ النظرية الاقتصادية في ذلك الافتراض ؛ حيث يتحدد السلوك الشرائي كنتيجة لتفاعل مجموعة التكوينات الثقافية والاجتماعية والشخصية والسيكولوجية للمستهلك ، وكنتيجة أيضاً لتفاعل مجموعة الدوافع الذاتية والاجتماعية والمادية معاً ، وليس بفعل تأثير الدافع المادي فحسب .

ويؤدي التفاعل بين التكوينات الثقافية والاجتماعية والشخصية والسيكولوجية للمستهلك ، إلى صياغة عملية اتخاذ

القرارات الشرائية بل وتكرارها ، بما يشكل العادات الشرائية ذاتها مروراً بمجموعة من الخطوات والمراحل ، وهي[1]:

أولاً الإحساس بالمشكلة الشرائية

تبدأ عملية الشراء بشعور المستهلك لحاجة معينة يرغب في إشباعها ، نتيجة لوجود فجوة بين المستوى المطلوب استهلاكه من المنتج وبين المستوى الاستهلاكي المتاح لذات المنتج ، وتظهر هذه الفجوة من خلال المقارنة بين الحالة المرغوبة والحالة الفعلية للمستهلك .

وقد يكون لدى المستهلك حاجة معينة لمنتج معين ولكنه لا يعلم بها وفي هذه الحالة لن يشعر المستهلك بهذه الحاجة إلا بعد أن يتوافر لديه الإحساس والشعور بها ؛ مثل مشتري السيارة الذي كان يستخدم المواصلات العامة قبل أن يتولد لديه الإحساس والشعور بالحاجة إلى شراء سيارة .

وهنا ، فإن دور رجال التسويق يتمثل في إظهار هذه الحاجات إلى حيز الوجود ، من خلال إستخدام جهود الترويج من

---

(1) - د. **حنفي سليمان** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 115-182 .
- د. **محمد سعيد عبد الفتاح** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59-63 .
- د. **محمد عصام المصري** ، التسويق : الأسس العلمية والتطبيق ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1990) ، ص ص 84-86 .

إعلان وتنشيط مبيعات وبيع ، وكذلك طرق وأساليب العرض في متاجر التجزئة .

ثانياً تجميع المعلومات

عندما يتولد الإحساس لدى المستهلك بالمشكلة الشرائية فإنه يقوم بالبحث عن المعلومات اللازمة للمفاضلة والمقارنة بين البدائل المختلفة لإشباع الحاجة ، وبما يساعده على إتخاذ القرار الشرائي فمشتري السيارة الذي تولد لديه الإحساس بالمشكلة الشرائية سيبدأ على الفور في البحث عن نوع السيارة ، ثم تقدير المبلغ الذي سيدفعه، وطريقة السداد (نقداً أم بالتقسيط) ، ثم يذهب ليسأل زملائه وأصدقائه وتجار السيارات .

ويأتي هنا دور رجال التسويق في التأثير على مصادر المعلومات والمساحة التي تأخذها هذه المعلومات في الوسائل المختلفة ، وبصفة عامة فإنه يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المصادر التي يعتمد عليها المستهلك ، وهي :

- **المصادر الشخصية** : العائلية / الأصدقاء / الجيران .
- **المصادر التجارية** : الإعلانات / رجال البيع / الموزعون / طريقة العرض .

- **المصادر العامة** : الوسائل الإعلانية / الجمعيات والتنظيمات الخاصة بالمستهلك .
- **المصادر التجريبية** : إستخدام السلعة وإختبارها بواسطة المستهلك أو الآخرين .

وتختلف هذه المصادر من حيث الأهمية والتأثير باختلاف طبيعة السلعة وخصائص المستهلك ، وبصفة عامة فإن أكثر المصادر انتشاراً للمستهلك هي المصادر التجارية في حين أن أكثرها صدقاً وفعالية هي المصادر الشخصية .

ثالثاً تقييم المعلومات

وتعتمد هذه المرحلة على النتائج التي أسفرت عنها المرحلة السابقة من حيث نوعية وكمية ودقة المعلومات التي تم تجميعها ، فإذا لم يحصل المستهلك مثلاً على معلومات سليمة ، فسوف تكون عملية التقييم غير سليمة .

ويحتاج التقييم السليم للمعلومات إلى ضرورة القيام بإجراء تحليل علمي وموضوعي سليم لها ، فإذا كان المشتري يجهل العوامل التي تجعل السيارة صالحة ، فلن يستطيع أن يقيم عوامل القوة وأسباب الضعف لبعض الماركات والأنواع ، وبطبيعة الحال ، فإن المستهلك وهو يسعى لإشباع حاجاته فإنه يبحث عن مجموعة من

المنافع المرتبطة بالسلعة التي تحقق له درجة الإشباع التي ينشدها ، وبالتالي فإنه يضع مجموعة من التوقعات حول الخصائص التي يجب – من وجهة نظره – توافرها في المنتج محل التقييم ؛ مثل دقة التصوير والسهولة في الإستخدام والسعر والحجم وسرعة الكاميرا ، إذا كان المنتج المراد شرائه هو آلة تصوير ، ومثل المكان والنظافة والتكلفة والخدمات المكملة والمناخ العام ، إذا كان المنتج المطلوب هو الخدمة الفندقية .

وبالتالي فإن على رجال التسويق العمل على التأثير في المستهلك من خلال الإعلان الذي يركز على ربط السلعة المعلن عنها بالخصائص المختلفة والمؤثرة في اختيار المستهلك للاسم التجاري ؛ مثل التركيز على السلامة وطول العمر والجودة في الإعلان عن إطارات الكوتشوك ، والتركيز على اللمسات الجمالية والمظهر الاجتماعي والألوان في الإعلان عن مستحضرات التجميل .

ولا شك أن متخذ القرار الشرائي يبذل جهداً كبيراً لتجميع أكبر قدراً من المعلومات ، بهدف تقليل عنصر عدم التأكد ، تمهيداً لاتخاذ قراره في ضوء موازنة التكلفة والعائد (المزايا النفعية للمنتج) والمخاطر المتوقعة ، ويتضح مما سبق أن المعلومات التي تم تجميعها لا قيمة لها ، إلا إذا استخدمها المستهلك في تقييم البدائل المتاحة أمامه في السوق ، وبالتالي فإنه يجب عليه القيام بالآتي :

1 ترتيب المعلومات التي يتم تجميعها .

2 وضع معايير معينة للاختيار بين البدائل .

3 حصر وتحديد أشكال البدائل وأنواعها .

4 المفاضلة بين البدائل وفقاً للمعايير السابق وضعها .

هذا ، وتنطوي عملية حصر وتحديد البدائل المتاحة على :

1 السلع البديلة المعروضة ، وأسعار كل منها .

2 المتاجر البديلة التي تعرض نفس السلعة .

3 طرق الشراء البديلة (الشراء النقدي أو بالتقسيط) .

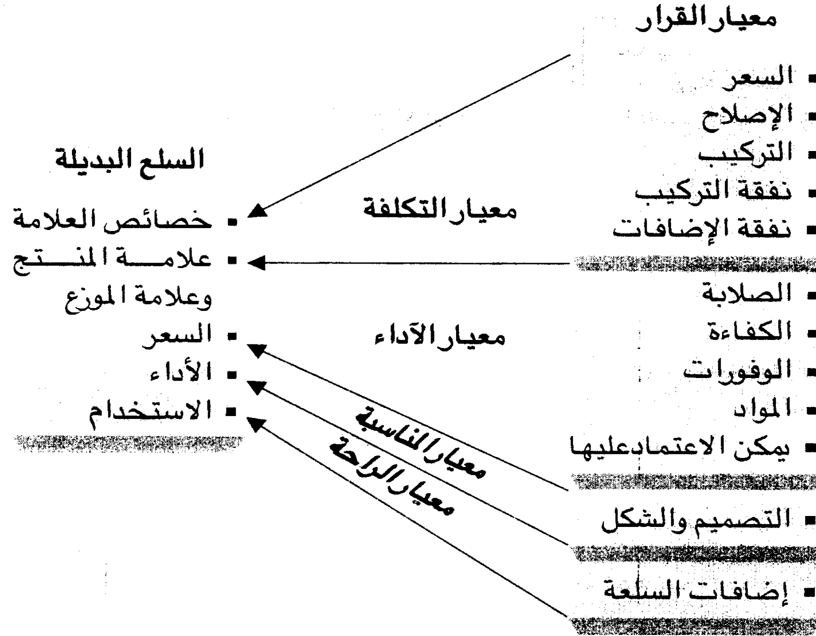
رابعاً إتخاذ القرار الشرائي

وفقاً للتقييم السابق ، فإنه يتم إتخاذ القرار النهائي للسلعة المراد شرائها ، والمتجر ، وطريقة الشراء ، وذلك وفقاً لما هو وارد بالجدول التالي :

جدول رقم (21)
الجوانب المختلفة للقرار الشرائي

قرار السلعة	قرار إختيار المتجر	قرار طريقة الشراء
1. قرار العلامة التجارية: ■ علامة المنتج وعلامة الموزع. ■ أغلب المستهلكين يفضلون علامة المنتج. ■ البعض الآخر يفضل علامة الموزع. ■ رغبة السعر المنخفض.	**1. إختيار المتجر:** ■ ويؤثر فيه الموقع، الأسعار، التنوع، الخدمات، الأفراد، المناخ المحيط	**1. إستخدام التليفون:** ■ زيادة الشراء بالتليفون. ■ السهولة والراحة بالنسبة لغالبية المستهلكين.
2. قرار السعر: ■ أهمية السعر تختلف بإختلاف النوع ويؤثر فيه طرق الترويج مثل الكوبونات وتخفيضات السعر.	**2. عرض السلعة على طاولات العرض الداخلية:** ■ حيث يفضل المستهلك السلع المعروضة في مستوى النظر.	**2. الإتجاه الخاص بالوقت والمسافة:** ■ لا يرغب المستهلكون في الشراء من مناطق بعيدة في حالة السلع التي يتكرر شراؤها. ■ لا يؤثر ذلك في حالة السلع المميزة أو غالية الثمن.
3. القرارات الوقتية: ■ وتتعلق بالمشتريات المتكررة كما أنها تؤثر في العرض الداخلي.	**3. رد فعل المستهلك لطريقة تخطيط المنتج:** ■ مثل سهولة المرور، عرض سلع المودة في أماكن واضحة لكي يراها الجميع.	**3. قرارات الشراء:** ■ شراء أنواع عديدة من السلع في رحلة شراء واحدة.

هذا ، ويتم اتخاذ القرار الشرائي بجوانبه المختلفة – وفقاً لما هو وارد بالجدول السابق – استناداً إلى المعايير الموضحة بالشكل التالي :



شكل رقم (22)
معايير اتخاذ القرار الشرائي

خامساً سلوك ما بعد الشراء الفعلي

لا تنتهي عملية الشراء عند مجرد إتخاذ القرار الخاص بها بل إنها تمتد لتشمل شعور المستهلك ما بعد الشراء الفعلي وإستخدامه للمنتج وهذا يتضمن مدى رضاء المستهلك عن المنتج ، ومدى إستعداده لتكرار عملية الشراء ذاتها ، بل وكيفية إستخدامه للسلعة، ومدى حاجته إلى خدمات ما بعد الشراء . وفي الواقع العملي فإن رضاء المستهلك عن المنتج يؤثر إيجابياً في عدة مجالات ، أهمها :

1 زيادة احتمالات تكرار مرات الشراء من جانب المستهلك .

2 تكوين عادات شرائية مستقرة لدى المستهلك حول المنتج والماركة والمتجر ، وبالتالي زيادة أعداد العملاء الدائمين .

3 نقل خبرات المستهلك إلى الآخرين من الأهل والمعارف والزملاء والجيران ، وبالتالي تزداد أعداد العملاء المرتقبين .

وعلى ذلك ، فإن اهتمام رجال التسويق في هذه المرحلة يجب أن ينصب على معرفة رد فعل المستهلك المترتب على استخدام المنتج ، ومدى تحقيق المزايا النفعية له ، وقد يشعر المستهلك – بعد الشراء – بقلق يدفعه إلى البحث عن معلومات تخفف عنه هذا

القلق ، وهنا لابد من التركيز على تزويده بالمعلومات ، التي تؤكد له سلامة قراره الشرائي ، وذلك من خلال تدعيم عملية الاتصالات التسويقية التي تُطمئن المشتري (المستهلك) وتهنئه على سلامة اختياره ، ولحفزه على اعتياد الشراء والاستمرار عليه بشكل متكرر ، ولاحترام وجهة نظره حول الملاحظات والتعديلات الواجب مراعاتها ، والحرص على مراعاتها والالتزام بها مستقبلاً .



الفصل الثامن

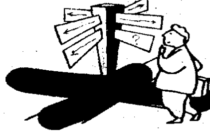
المدير .. والإدارة الفعالة للتغيير

- مقدمة .
- طبيعة التغير والتغيير في المنظمات .
- أهداف التغيير في المنظمات .
- مجالات التغيير .
- أنواع التغيير .
- منهجية الإدارة الفعالة للتغيير .
- أسباب مقاومة التغيير .
- أساليب التغلب على مقاومة التغيير .
- مقومات فعالية إدارة التغيير في المنظمات .



الفصل الثامن

المدير .. والإدارة الفعالة للتغيير



مقدمة

يعتبر التغيير سُنة كونية وحقيقة أبدية في حياة المجتمعات والشعوب والمنظمات والأفراد والكائنات ، وهو يشملها جميعاً ؛ فمثلاً نرى التغيير في فصول السنة ، والبيئة المادية والاجتماعية ، وفي العادات والتقاليد ، وفي ازدهار المدن واضمحلالها ، وقيام الحضارات واندثارها ، ونراه في حياة الإنسان طفلاً رضيعاً ثم شاباً فتياً ، ثم كهلاً ضعيفاً ، كما يسري ذلك أيضاً على قيام تنظيمات مختلفة ونموها ثم اختفائها ، أيضاً في اتساع نشاط منظمة معينة وتقلص نشاط منظمة أخرى ؛ فضلاً عن اندماج بعض الشركات ، وانفصال البعض الآخر.

والتغيير هو السمة الأساسية التي تميز العصر الذي نعيش فيه، فهو عصر التغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الحياة ؛ كالإنقلابات والثورات السياسية والإجتماعية والفكرية والاقتصادية والتكنولوجية ، وأن سرعة التغير في هذا العصر تجعل الإنسان حالياً لاهثاً دوماً ، كما تجعل الإنسانية تعيش ظروفاً بالغة

التعقيد ، بحيث تجعل ملايين البشر يعانون مما يطلق عليه المؤلف الأمريكي الفين توفلر (Alvin Toffler) إسم صدمة المستقبل ، وما يطلق عليه البعض الآخر عصر الإغتراب .

إن تلك الصدمة تصيب الإنسان المعاصر عندما تفوق سرعة التغيرات التي تحدث قدرته على الفهم والتكيف، والعقبة التي تواجه الفرد لا تنبع من وقوع ما لا يستطيع أن يعالجه ؛ بل تكمن في حدوث تغيرات هائلة في نواح كثيرة ، بحيث يتطلب ذلك طرق وأساليب جديدة للتعامل معها ، حتى يخيل للإنسان أنه يعيش في مجتمع متحول ،وظروف متبدلة وأوضاع مؤقتة. وسوف نتعرض لبعض الأمثلة على التغيرات الكبيرة التي حدثت وتحدث في حياتنا في الوقت الحاضر.

فإذا قسمنا الخمسون ألف سنه التي عاشها الإنسان على ظهر هذا الكوكب إلى حقب يقارب كلٌ منها (62) عاماً نتج عنها (800) حقبة ، ولقد أمضى الإنسان (650) حقبة من تلك الحقب في الكهوف ،ثم حدث تطور خلال الست حقب الأخيرة فقط من حياة البشرية حيث عرف الكلمة المطبوعة ، ولم يستطع أن يقيس الزمن بدقة إلا خلال الحقب الأربعة الأخيرة ، ولم يستخدم الكهرباء إلا خلال الحقبتين الأخيرتين ، ثم أن الغالبية العظمى من السلع المادية التي يستخدمها الإنسان الآن لم تتطور إلا في الحقبة الأخيرة من الحقب الثمانمائة .

وأما فيما يتعلق بثورة المواصلات ، ففي عام 6000 قبل الميلاد استخدم الإنسان الجمل الذي لا تزيد سرعته عن 8 أميال في الساعة ، وعندما اخترع الإنسان العربة عام 3000 قبل الميلاد استطاع أن يُزيد من سرعتها إلى (20) ميل في الساعة وفي الثمانينات من القرن التاسع عشر وصل بالقاطرة البخارية إلى سرعة 100 ميل في الساعة ، ووصل عام 1931 بالطائرة إلى سرعة (400) ميل في الساعة ، وفي الستينات من القرن العشرين وصل الإنسان بالطائرة الصاروخية إلى سرعة (1400) ميل في الساعة ، وفي هذه الأيام نستطيع أن ندور حول الأرض ونصل إلى القمر بسرعة تزيد على (18) ألف ميل في الساعة .

وأما عن الثورة المعرفية ، فإنه يعيش في الوقت الحاضر أكثر من 90٪ من العلماء الذين ظهروا في العالم عبر التاريخ ، ويتضاعف حجم المعلومات الفنية لدينا كل عشر سنوات ، ويصدر في العالم في الوقت الحاضر أكثر من مائه ألف مجلة بستين لغة ، ويتضاعف ذلك العدد كل خمسة عشر عاماً .

وعلى ذلك ، فإن التغيير المخطط له في المنظمات أمرٌ ضروري وأساسي لكي تستطيع أن تحيا ، وهذا التغيير قد يقوم به مدير واحد أو عدد من المديرين فيها ،كما أنه قد يُستعان بخبير متخصص له باع طويل في العلوم السلوكية الحديثة ، يُطلق عليه عادة اسم مُحدث التغيير .

طبيعة التغير والتغيير في المنظمات

المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعلون، ويقيمون معاً علاقات تبادلية، ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، ويحكمهم هيكل تنظيمي معين، فالجامعة منظمة، والمدرسة منظمة، وأي وزارة تعتبر منظمة، والبنك منظمة، والمصنع يعتبر منظمة أيضاً ... وهكذا.

- والتغير change يصيب المنظمات كما يصيب المجتمعات، فتحدث تحولات في موظفيها، وفي مهامها، والأساليب التكنولوجية المستخدمة فيها، وأوضاعها الاقتصادية، وعلاقاتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع الأكبر.
- أما التغيير Changing فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

والتغيير هنا قد يتناول هيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها أو عملياتها وإجراءاتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يشمل المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها، وقد يكون سريعاً أو تدريجياً.

ويجب التفرقة بين التغيير المخطط له Planned change والتغيير العشوائي Haphazard change، فالأول نابعاً عن قصد

ويسير وفق خطة واضحة ، ويرمى إلى تحقيق أهداف ملموسة ، أما الثاني لا يتبع خطة معينة ولا يمكن توقع نتائجه أو معرفة آثاره ، وحيث أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة الخاصة المحيطة بها وتدخل معها في علاقات تبادلية متشابكة ومتنوعة ، فإن عليها أن تقيم علاقات باستمرار مع البيئة الخارجية المحيطة بها ، وأن تتكيف معها ، وذلك لأنها تتسم بالتحول والتطور المطرد ، والبيئة الخارجية هذه تكون في صورة أنظمة وقوى اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وتكنولوجية ، وأخلاقية .

إن المنظمات المعاصرة بصفتها نظاماً مفتوحاً تحتاج إلى خاصية الإستقرار Stability والتكيف والتجديد Adaptation and Innovation .

وتعتبر خاصية الاستقرار ضرورة حتمية للمنظمات لكي تتمكن من العيش والنمو ، وحتى تستطيع أن تستجيب للتغيرات الهائلة التي تمتلئ بها البيئة الخارجية ، كما تمثل البيئة الخارجية فرصاً Opportunities على المنظمة أن تستفيد منها ، وقيوداً Constrains عليها أن تراعيها ، وتحتم كل من خاصيتي الاستقرار والتكيف (أو التجديد) على المنظمة أن تكون دائماً في حالة توازن ديناميكي Dynamic Equilibrium ، وهذا يعنى أن التغير في

المنظمة ينقلها من حالة إلى حالة أخرى تستقر عندها الأمور فيها ، ثم تعود بعد فترة زمنية إلى الانتقال نحو وضع جديد ومرحلة جديدة.

ومن ناحية أخرى ، فإن التغير أو التغيير في المنظمات عملية إجتماعية تستجيب للتغيرات في المعتقدات والأفكار في المجتمع الكبير ، ولابد أن ينعكس ذلك على إدراك العاملين في المنظمات وسلوكهم وإتجاهاتهم ، كما يمكن القول أيضاً أن عملية التغيير في المنظمات عملية متشابكة تتأثر بها المنظمة بكل ما فيها ومن فيها ، فلو تم إحداث تغيير ما في الهيكل التنظيمي لمنظمة معينة ، فإن ذلك التغيير سوف يؤثر حتماً على أجزاء المنظمة الأخرى ، وهذا يعنى أن أي تغيير يصيب نظاماً فرعياً في المنظمة ، لابد أن ينعكس على الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة لها .

أهداف التغيير في المنظمات

هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها :

1. حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية ، والإستجابة لضغوط عدد من الجماعات والمنظمات والتكتلات والقوى التي تقع في البيئة الخارجية ، ومن أمثلة ذلك التغير في أذواق المستهلكين ، وندرة رؤوس الأموال ،

والقيود القانونية والتشريعية التي تفرضها الحكومات على الشركات والمؤسسات .

2 الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات ، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين لكى تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بها ، ومن الجدير بالذكر أن أي تغيير ترمى إليه المنظمة هو تغيير إنساني أولاً وقبل كل شئ ، وفهم العاملين في المنظمة له أمر أساسي وضروري ، حتى يكتب له النجاح .

3 القضاء على الصراعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة وذلك بإستخدام أساليب المواجهة أو طريقة تحليل المشكلات ، وإستخدام أهداف عليا مشتركة بدلاً من إستخدام الفردية للإدارة العليا في سبيل حل الصراعات بين مجموعات العمل.

4 إدخال التقنية الحديثة كالنظام التكنولوجي للمنظمة ، وذلك بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد ، وإجراء التعديلات اللازمة في النظم الداخلية ، بشكل يؤدى إلى نجاح التمييز التكنولوجي .

5 تبسيط إجراءات العمل في المنظمة ، سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المتعاملين معها ، وبما يساهم في أدائها في وقتٍ أسرع وبجهدٍ أقل وتكلفةٍ أدنى .

6 تغيير الأنماط القيادية في المنظمة ، من أنماط بيروقراطية إلى أنماط ديمقراطية ، بحيث تهتم بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات .

هذا ، وتتسع أهداف التغيير لتشمل أية تغييرات جوهرية ترى المنظمة إدخالها في سبيل زيادة درجة فعاليتها ، وبذلك فإن أهداف التغيير يمكن أن تتضمن أهداف أخرى ، غير تلك السابق ذكرها ، ما دامت مُوجهة لإجراء تغيير في أي نظام من النظم الفرعية للمنظمة .

مجالات التغيير

يمكن تحديد مجالات التغيير من خلال الأهداف المرجوة من وراء التغيير ذاته ، فمجالات التغيير متسعة ومتنوعة بقدر إتساع وتنوع أهدافه – السابق تناولها – والواقع أن أهم مجالات التغيير في المنظمة تنبع من النظم المكونة للمنظمة ذاتها ، وذلك على النحو التالي :

1 نظام الأفراد :

وذلك من حيث التغيير والتعديل في مهاراتهم وسلوكياتهم وإدراكاتهم وإتجاهاتهم ودوافعهم نحو العمل ، والثقة المتبادلة فيما بينهم ، ومشاركتهم في صنع القرارات ، الإتصالات فيما بينهم ، تحفيزهم ، والإعتبارات المتعلقة بالمكانة والدور لكل منهم .

2 نظام هيكل المنظمة وطرق العمل :

وذلك من حيث التغيير في هيكل المنظمة من نظام بيروقراطي ميكانيكي إلى نظام حيوي ، وتبسيط إجراءات العمل ، وإدخال برنامج التوسع الوظيفي والإثراء الوظيفي وتعديل نطاق الإشراف ، وتعديل طرق أداء الأعمال ، وزيادة درجات تفويض السلطات ، وإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي ، بشكل يتمشى مع المستجدات التي تطرأ على ساحة العمل الإداري .

3 النظام التكنولوجي :

وذلك من حيث إدخال آلات جديدة ، أو تنفيذ برامج إحلال أو إستبدال ، أو لإدخال نظم إليكترونية مستحدثة ، وتطبيق نظم إنتاج جديدة ونظم معلومات متطورة .

4 نظام مخرجات المنظمة :

وذلك من حيث التعديل والتغيير في المنتج الحالي أو استحداث استخدامات جديدة لمنتجات قائمة ، أو تقديم منتجات جديدة لأول مرة .

5 النظام التسويقي :

وذلك من حيث إدخال نظم تسويقية جديدة، مثل التعديل في طرق ومنافذ التوزيع أو طرق التعبئة والتغليف أو طرق التسعير أو أساليب البيع الشخصي أو السياسات الإعلانية .

6 النظم الإدارية :

وذلك من حيث إدخال نظم جديدة في وضع الإستراتيجيات ورسم السياسات العامة ، والخطط العريضة للمنظمة ، أو نظم رقابية أو مالية جديدة .

ويلاحظ أن مجالات التغيير تتفاوت من منظمة لأخرى وفقاً لظروفها الداخلية ، ووفقاً لتأثرها بالظروف التي تطرأ عليها من البيئة الخارجية المحيطة بها ، ويظل القرار الخاص بتحديد مجالات التغيير في يد رجال الإدارة العليا بالمشاركة مع المستويات الإدارية الأدنى .

أنواع التغيير

يمكن تصنيف التغيير إلى نوعين أساسيين ، هما التغيير المخطط والتغيير التلقائي ، كما يمكن تصنيف التغيير المخطط ذاته إلى أنواع فرعية أخرى وفقاً لمدى سرعة إجراء التغيير المطلوب ، وذلك على النحو التالي :

أولاً التغيير المتدرج

وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ، ويطرح إلتزامات يسهل قبولها ، ثم يتدرج إلى فرض إلتزامات أكثر تعقيداً ، وأكثر صعوبة في تقبلها .

ثانياً التغيير المرحلي

وهو الذي يتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف جزئية ، يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع ، مستفيداً من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة ، وبحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

ثالثاً التغيير الجذري

وهو الذي يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة ، وذلك من خلال التعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة ، ويستخدم في سبيل ذلك إستراتيجية القوة كبديل للتفاوض والإقناع والإقتناع المتبادل .

منهجية الإدارة الفعالة للتغيير

تتضمن منهجية الإدارة الفعالة للتغيير مجموعة متكاملة ومترابطة من الخطوات والمراحل الأساسية ، والتي يُمكن تناولها على النحو التالي :

المرحلة الأولى مرحلة الإعداد والتحضير لإحداث التغيير :

وتتضمن هذه المرحلة الأساسية بدورها مجموعة من الخطوات الفرعية ، والتي أهمها :

1 تحديد مدى الحاجة إلى التغيير:

والتي تنتج من وجود مشكلات أومن رغبة في التطوير والتحسين من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء .

2 معرفة مصادر التغيير:

حيث يمكن أن يكون مصدر التغيير نابع من البيئة الخارجية للمنظمة ؛ مثل هيكل السوق أو التغيرات السياسية أو القانونية أو التكنولوجية ، كما يمكن أن يكون مصدر التغيير نابع من البيئة الداخلية للمنظمة ؛ مثل علاقات السلطة والمسئولية أو الجماعات غير الرسمية ، أو الصراع التنظيمي السائد ، أو الأسلوب القيادي للمديرين أو إتجاهات وتقاليد وعادات الموظفين .

3 الإدراك الدقيق لطبيعة التغيير:

حيث يتم تحديد حجم وطبيعة الفجوة التي تفصل بين مستوى الأداء الحالي للمنظمة من ناحية ، وبين مستوى الأداء المستهدف الذي تريد الوصول إليه مستقبلاً ، بمعنى آخر تحديد الفجوة بين تطلعات وطموحات المنظمة وبين واقعها الراهن ، ويتضمن ذلك ، التشخيص الدقيق للمشكلات ،والإلمام الكافي بطبيعة المنافسة المحلية والدولية في مجالات الأنشطة التي تمارسها المنظمة ، وكذلك فرص وإمكانيات التطوير المتاحة والممكنة .

4 تحديد الفريق المسئول عن إحداث عملية التغيير:

حيث من الضروري تحديد الفريق الذي سوف يتولى تجميع الأفكار عن التغيير من العاملين ، وكذلك معرفة المجالات الواجب إجراء تغيير عليها ، وتحديد أولوية هذه المجالات ، وتحديد التوقيت المناسب لإجراء التغيير ، كما يكون هذا الفريق مسئولاً عن القيام بالتخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذه ، وتقييم برنامج التغيير وحل المشكلات التي تعترض سبيل التنفيذ .

المرحلة الثانية مرحلة التخطيط للتغيير:

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الفرعية المتكاملة، والتي أهمها :

1. تحديد المجالات الواجب إدخال التغيير عليها .
2. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها نتيجة إجراء عملية التغيير.
3. تحديد الأسلوب الواجب إتباعه حين تنفيذ عملية التغيير.
4. إعداد الجدولة الزمنية اللازمة لتنفيذ خطة التغيير.
5. تحديد الإحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لإحداث التغيير.
6. وضع الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ خطة التطوير.

7 تحديد الشخص المسئول عن قيادة عملية التغيير وتحديد سلطاته وصلاحياته في هذا الشأن .

8 موافقة الإدارة العليا على خطة التغيير .

المرحلة الثالثة مرحلة تنفيذ خطة التغيير:

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الفرعية التالية :

1 شرح خطة التغيير للعاملين ، بهدف فهمهم واستيعابهم لها ، وبما يضمن التزامهم وتجاوبهم مع متطلبات تنفيذ برنامج التغيير، وبما يقلل أيضاً من احتمالات المقاومة لإحداث التغيير ذاته .

2 تجربة برنامج التغيير على نطاق ضيق ، وذلك من خلال تطبيق برنامج التغيير على قطاعات أو أقسام أو إدارات محددة ، داخل المنظمة .

3 تنفيذ التغيير في نطاق الخطة الموضوعة ، وذلك وفق الجدولة الزمنية الموضوعة مسبقاً ، وتحت إشراف وتوجيه قائد الفريق المسئول عن إحداث عملية التغيير.

4 تدعيم عملية التغيير، وذلك من خلال تشجيع الأفراد الأكثر تجاوباً مع متطلبات تنفيذ برنامج التغيير وتقدير جهودهم في القيام بالتغيير المطلوب ، ويمكن للإدارة هنا أن تقدم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يحققون إنجازات إنجاحه.

والواقع ، أن تدعيم عملية التغيير ، يجب أن تتسم بالحيوية والاستمرار .

5 المتابعة والتوجيه : ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة عن مدى التقدم في تنفيذ برنامج التغيير أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، وبما يضمن إزالة العقبات وتفادى المشكلات التي تعترض سبيل تنفيذ برنامج التغيير ، وبما يضمن التكيف مع المستجدات التي تطرأ على ساعة العمل الإداري للمنظمة .

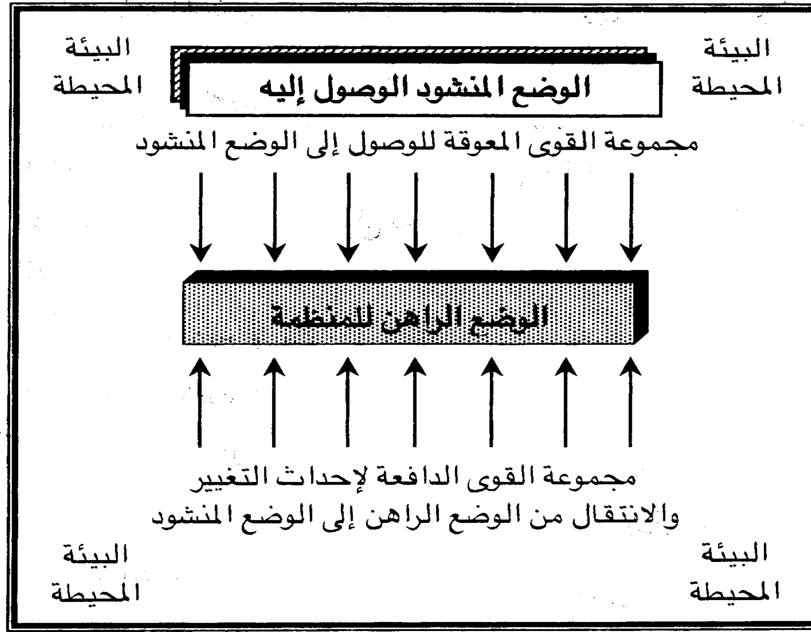
والواقع ، أن المتابعة والتوجيه بشكل مستمر يساهم في الحفاظ على الاتجاه السليم ضمن عملية تنفيذ برنامج التغيير .

المرحلة الرابعة مرحلة تقييم عملية التغيير :

ويتم خلال هذه المرحلة مقارنة النتائج التي أسفرت عنها عملية تنفيذ برنامج التغيير، بالنتائج التي كانت متوقعة ومعرفة أسباب الانحراف – إن وجدت – وكيف يمكن معالجتها – إن أمكن – والاستفادة من هذه النتائج حين إدخال أي تغيير في المستقبل ، وذلك اقتناعاً بأن التغيير عملية مستمرة ومتواصلة ، وهنا فإن تحليل مجال القوى Force Field Analysis يعتبر من أنجح الوسائل

العلمية و العملية التي يمكن أن تفيد في هذا الشأن ، ويتضح ذلك من خلال تناوله على النحو التالي :

أ هناك مجموعتين من القوى المؤثرة على عملية التغيير ، وهما مجموعة القوى الدافعة لإحداث التغيير Driving Forces ، وهي التي تحاول تغيير الوضع الراهن والانتقال به إلى الوضع المنشود ، ومجموعة القوى المعوقة لإحداث التغيير Restrinning Forces ، وهي التي تحاول الحفاظ على استقرار الوضع الراهن ، وتعوق عملية التغيير ذاتها ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (23)

ميكانيكية القوى المؤثرة على عملية التغيير

ب يتحقق التغيير المنشود عندما يحدث عدم توازن بين مجموعة القوى الدافعة ومجموعة القوى المعوقة لصالح القوى الدافعة ، حيث يؤدى ذلك إلى تحركات وتغييرات في الوضع الراهن نحو

الوضع المنشود ، إلى أن يحدث توازن بين كلتا المجموعتين من القوى ليستقر عند وضع جديد .

وهناك ثلاث وسائل لتحقيق تحركات وتغييرات في الوضع الراهن نحو الوضع المنشود ، وذلك من خلال إحداث عدم التوازن بين كلتا المجموعتين في صالح مجموعة القوى الدافعة – وذلك على النحو التالي :

1. إحداث تغيير في ثقل قوى معينة .
2. إحداث تغيير في اتجاه قوى معينة .
3. إضافة أو إزالة بعض القوى .

ويمكن للمدير المتميز استخدام وسيلة أو أكثر من بينها لتحقيق التحركات في اتجاه الوضع المنشود .

تطبيق عملى

1. **الوضع الراهن :** هو مستوى إنتاج لفريق عمل معين .
2. **مجموعة القوى الدافعة :** وتتمثل في :
   - ضغوط الرؤساء لتحقيق المزيد من الإنتاج .
   - رغبة بعض العاملين في تحقيق المزيد من الدخل .
   - رغبة بعض العاملين في الحصول على تقدير رؤسائهم .

3 **مجموعة القوى المعوقة** : وتتمثل في :

- عدم رضاء العاملين .
- الإحساس بعدم أهمية العمل .
- معايير الجماعة غير الرسمية ضد زيادة الإنتاج .

والسؤال الآن هو كيف يتأتي للإدارة إحداث التغيير في سبيل الوصول إلى الوضع المنشود (مثلاً الإنتاج بواقع 30٪)؟

4 يمكن للإدارة تحقيق ذلك ، من خلال التركيز على بديل أو أكثر من البدائل التالية :

- زيادة إحدى القوى الدافعة ؛ مثل زيادة ضغوط الرؤساء على العاملين بدرجة أكبر لرفع مستوى الإنتاج .
- تغيير اتجاه إحدى القوى المعوقة ؛ مثل جعل معايير الجماعات غير الرسمية ضد الإنتاج تمثل الحد الأدنى وليس الحد الأقصى حين تقييم أداء العاملين .
- التخفيف من اتجاه إحدى القوى المعوقة ؛ مثل إقناع العاملين بأهمية العمل كقيمة وكعطاء إنساني .
- إزالة إحدى القوى المعوقة ؛ مثل التخلص من بعض العاملين المؤثرين في زملائهم بصورة سلبية .
- إضافة إحدى القوى الدافعة ؛ مثل تطبيق نظام جديد للحوافز.

أسباب مقاومة التغيير

تناولت الدراسات العلمية الإدارية أسباب مقاومة التغيير ودوافعها بالتحليل ، وانتهت هذه الدراسات إلى العديد من الأسباب والدوافع التي تعتبر طبيعية بين البشر ، ويمكن حصر هذه الأسباب والدوافع ، فيما يلي :

أولاً الخوف من المجهول

حيث يتصف السلوك الإنساني بالخوف من المجهول ، ولا يمكن للعاملين التنبؤ بالنتائج التي تسفر عنها عمليات التغيير في المؤسسات المعاصرة ؛ فمثلاً يقلق العاملون في مواجهة إدخال جهاز أو آلة جديدة مستحدثة إلى نظام العمل ، ويحاولون مقاومة ذلك ، طالما أنهم غير متأكدين من طبيعة تأثيرها على أعمالهم ، وكذلك لا يتقبل العاملون المدير الجديد بالإرتياح ، لأنهم لا يعرفون طبيعة سلوكه الإداري وإنعكاسها على مصالحهم .

والواقع ، أن هذا الخوف من المجهول ينطبق أيضاً على شعور العاملين وهم يعملون داخل بيئة متغيرة ، وقد يفهمون التغيير فهماً كاملاً ، ولكن يساورهم الشك في قدرتهم على التعامل معهم .

ثانياً تهديد مصالح العاملين

فمن الطبيعي أيضاً أن يخاف العاملون من أي تغيير يظنون أنه يهدد أعمالهم ويؤثر على دخولهم ،رغم أن هذا التهديد قد لا يكون حقيقياً ،بل من وحي خيالهم، لكن النتيجة في كلتا الحالتين واحدة وهي مقاومة التغيير ، نظراً لأن العاملين التحقوا بالمنظمة لتحقيق مصالح خاصة لهم، وإذا إرتاحوا إلى وضع معين يستفيدون منه فإنه يكون من المتوقع شكوكهم في كل تغيير يمكن أن يمس هذا الوضع ، خوفاً من أن ينتج عن ذلك إضرار بمصالحهم التي ألفوها وأعتادوا عليها .

ثالثاً عدم الإستعداد للتطور

حيث هناك الكثير من التغييرات التي أظهرت عدم الإستعداد للتطور عند العاملين المستهدفين من هذا التغيير فلو أن كل الظروف كانت مناسبة،ولا يتطلب التغيير إلا تعليم هؤلاء العاملين أساليب جديدة ،فإن هذا يعنى مزيداً من التدريب والتحصيل والممارسة ،وهنا يكون الشعور بالتثاقل أو عدم الإستعداد للتجاوب مع هذا العبء الإضافي عليهم ، وبالتالي يتولد لديهم الدافع لمقاومة التغيير، إعتقاداً منهم أن ذلك لا يستحق كل هذا الجهد الإضافي .

رابعاً تهديد العلاقات الشخصية والإجتماعية

حيث أنه عندما تكون العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين قوية ، فإن حرصهم على استمرارها بنفس القوة يدفعهم إلى مقاومة أي تغيير يشكون في إمكانية تهديده لها،وقد لا تبدو هذه العلاقات الشخصية والإجتماعية هامة في نظر البعض إلا أنها في الحقيقة غير ذلك ، وتبلغ أهميتها إلى الحد الذي ينبغي على المسئول عن التغيير أن يضعها في حسبانه ، خاصة إذا كان التغيير يتطلب مثلاً نقل عدد من العاملين من مكان إلى آخر ، وعليه أن يخطط لذلك جيداً ، سواء في المكان الذي ينتقلون منه أو المكان الجديد الذي ينتقلون إليه ، وإلا فإن مقاومة هذا التغيير سوف تأتى كرد فعل طبيعي متوقع .

والواقع ، أن جميع هذه الأسباب والدوافع طبيعية في السلوك الإنساني ؛ فالخوف بصفة عامة غريزة إنسانية ، والمصالح دوافع وراثية واجتماعية مُعترفٌ بها ، وتعود الإنسان على واقع سهل ألفه واعتاد عليه في إشباع حاجاته مسلك" شائع ، والعلاقات الشخصية والاجتماعية ما هي إلا شبكات اتصالية يحقق الإنسان مصالحه من خلالها ، وحرصه عليها أمرٌ طبيعي كذلك .

أساليب التغلب على مقاومة التغيير

إن الكيفية التي تُطبق بها الإدارة خطط التغيير لها تأثير كبير على قبول العاملين لما تُحدثه من تغييرات ، ولقد أسفرت دراسات عديدة عن نتائج هامة تتعلق بتحديد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تطبقها الإدارة حين القيام بوضع خطط التغيير موضع التنفيذ ، وبشكل يجعلها مقبولة بدرجة عالية من جانب هؤلاء العاملين ، وأهم هذه الأساليب هي :

أولاً بناء الثقة بين العاملين والإدارة

فإذا تمكنت الإدارة المسئولة عن التغيير من بناء الثقة بينها وبين العاملين فإن قبول التغييرات المستهدفة يُصبح أمراً ممكناً ، أما إذا لم تكن هذه الثقة متوفرة ، اشتدت مقاومة العاملين لكل تغيير مستهدف .

والواقع ، أن بناء الثقة ليس أمراً سهلاً ولا سريعاً ؛ بل أنه يحتاج إلى وقت طويل ؛ بل ويعتمد بالدرجة الأولى على سلوك الإدارة تجاه العاملين ؛ فمثلاً إذا رأي العاملون أن الإدارة عادلة ومتطورة ، نمت ثقتهم فيها ، في حين أنهم إذا رأوها أنها تُلقى دائماً عليهم بالمسئولية وبدون وجه حق ، فإنهم لن يثقوا فيها ، وبالتالي

فإن الإدارة تستطيع أن تلعب دوراً كبيراً في بناء الثقة بينها وبين العاملين ، إذا استطاعت أن تناقش معهم التغييرات المحتملة وأن تشركهم في عمليات التغيير ذاتها .

ثانياً مناقشة التغييرات المستقبلية مع العاملين

لما كان الخوف من المجهول يشكل أحد الأسباب الكامنة وراء مقاومة العاملين لخطط التغيير ، فإنه يمكن التقليل من هذا الخوف بمناقشة النتائج المحتملة للتغيرات المستهدفة مع العاملين الذين سوف يتأثرون بها ، وينبغي أن تجرى هذه المناقشة بصراحة ووضوح وأمانة بقدر الإمكان .

كما ينبغي أن تتضمن المناقشة نوعية التغييرات المستهدفة وكيفية حدوثها وأسبابها ، وكلما كانت المعلومات المتاحة للعاملين عن التغيير كافية ، كلما ارتفعت درجة قبولهم لهذا التغيير ، ويلاحظ هنا أن تكون مناقشة نتائج التغيير بصفة شخصية ، بمعنى أن يعرف كل عامل الكيفية التي سوف يتأثر بها نتيجة التغييرات المستهدفة ، وأن تترك له الفرصة لأن يستفسر عن كل ما يشغله ويقلقه ، وأن تكون الإجابة على استفسارات العاملين كاملة قدر الإمكان ، حتى لا يفاجأ العاملون بواقع لم يكن متوقعاً ، أو لم يوضح لهم مسبقاً .

ثالثاً إشراك المرؤوسين في التخطيط لعمليات التغيير

حيث يشعر العاملون بتأكيد الذات كلما اشتركوا في التخطيط لإحداث التغيير المستهدف، وساهموا في تطبيقه، وبالتالي فإن دعوة كل عامل للإسهام بأفكاره في المراحل الأولى للتخطيط - مع الأخذ بهذه الأفكار كلما كان ذلك ممكناً - يجعل تأييد العاملين لخطة التغيير التي أسهموا فيها، وتجاوبهم مع متطلبات تنفيذها أمراً أكثر احتمالاً.

رابعاً التأكد من معقولية التغييرات المستهدفة

لقد أثبتت الدراسات أن معظم الأفكار والاقتراحات التي يتقدم بها العاملون من أقسام وإدارات متنوعة من المنظمة ليست كلها واقعية ولا منطقية ؛ نتيجة عدم الوعي الكافي من جانب عدد كبير من هؤلاء العاملين بكافة الظروف والمتغيرات المحيطة بمشكلة معينة، وبالتالي يصبح من واجب الإدارة تصحيح هذا الوضع بحيث تجعل التغييرات المستهدفة معقولة وواقعية ومنطقية من ناحية، وذلك من خلال فلترة وتنقيح الأفكار والمقترحات المقدمة من جانب العاملين من ناحية أخرى.

خامساً إقناع العاملين بأهمية التغيير وطمأنتهم على مستقبلهم الوظيفي

حيث يتعين على الإدارة توعية العاملين بأن التغيير قد تم إقراره لأنه في مصلحتهم ومصلحة المنظمة ، إن لم يكن في الأجل القصير، فسوف يكون حتمياً في الأجلين المتوسط والطويل ، فإن ذلك سوف يتحقق حتماً بمزيد من الجهد والتعاون المتبادل بين الإدارة والعاملين ، كما أن الإدارة تتعهد بأن المستقبل الوظيفي لكل منهم آمن من أ يه أضرار.

سادساً تجنب التهديد

يميل معظم البشر إلى مقاومة التهديد والضغط ، ومن يستخدم التهديد والضغط يتصف بقصر النظر، لأن هذا الأسلوب قد يأتي بنتائج مرغوبة في المدى القصير، في حين أنه يؤدى غالباً إلى تدمير العلاقات الاجتماعية والرسمية داخل المنظمة على المدى الطويل ، لأنه يؤدى إلى خلق روح معنوية سلبية لدى العاملين ، وبالتالي فإن على الإدارة الواعية أن تتجنب وتتفادى استخدام التهديدات لفرض التغيير المستهدف .

سابعاً اختيار التوقيت المناسب لتطبيق خطة التغيير

حيث تكون هناك أوقاتاً معينة أكثر مناسبة من أوقات أخرى لإحداث تغييرات معينة ، واختيار الإدارة التوقيت المناسب بناءً على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة بالعاملين – سواء العامة أو الخاصة – مع التوفيق بينها وبين ظروف العاملين من ناحية ، وظروف المنظمة من ناحية أخرى ، حتى يأتي التوقيت مناسباً ، بقدر معقول لظروف الطرفين ، وألا يكون لصالح طرف على حساب طرف آخر.

ثامناً اختيار المكان الأكثر مناسبة للبدء في التطبيق

تتاح لدى الإدارة فرصة للاختيار بين عدة إدارات أو أقسام أو قطاعات معينة لبدء التغيير فيها داخل المنظمة ، وسواء كان التغيير جزئياً أو كاملاً .

وبالتالي فإن اختيار مكان يكون فيه العاملون أكثر وعياً وإدراكاً واستعداداً وعقلانية ، ليكون نقطة البداية في تطبيق خطة التغيير ، يقلل من مقاومة التغيير ويُضعف من تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والعلاقات الشخصية ، ومن ناحية أخرى فإن هذه البداية تجعل المواقع الأخرى أكثر استعداداً لقبول التغيير ، لما

سـوف تلمسـه مـن نـتـائجه ، وهـنـا يقـل تـأثير عامـل الخـوف مـن المجهول .

ولا شك أن إحداث التكامل بين هذه الأساليب الثمانية ضمن إطار خطة عامة للتغيير يساهم في زيادة فرص نجاحها بدرجة أكبر ، ولكل مشكلة طبيعتها ، وكل مشكلة تتطلب أساليب معينة ، وما قد يصلح لمشكلة معينة ، قد لا يصلح بالضرورة لمشكلة أخرى مشابهة ، غير أنه من الضروري إحداث التكامل بين الأساليب الملائمة لكل مشكلة استناداً إلى حقيقة هامة مؤداها : أن التغيير ومقاومته ظاهرتان متلازمتان ، وتتولد ثانيتهما عن أولاهما ، وهنا تكون خطة التغيير فعالة إذا تعاملت الإدارة مع الظاهرتين معاً ، كأنهما وجهان مكملان لحقيقة واحدة . أما أن يتم التخطيط للتغيير وحده ولمقاومته وحدها فإن هذا يعنى قصوراً في الوعي بحقيقة التغيير وما يمكن أن يسفر عنه من مقاومة .

كما يتطلب ذلك من الإدارة وعياً كاملاً بكل المتغيرات والظروف والضغوط داخل المنظمة وخارجها ، كما يتطلب منها أيضاً الإلمام الوافي بأساليب التعامل مع البشر الذين سوف يقومون بالتغيير والذين يتأثرون بنتائجه .

ومع كل ذلك ، فإن على الإدارة أن تكون واعية ويقظة إزاء أية أعراض أو أشكال مُبكرة لمقاومة العاملين للتغيير ؛ مثل تعطيل

العمل أو تأخيره أو ارتفاع معدلات الغياب وزيادة الأعذار المختلفة (غير المقنعة) وانخفاض مستوى جودة الأداء ، وارتفاع معدل دوران العمل ، وانتشار الشائعات حول التغيير وأهدافه وجدواه ، وتوقف الآلات ، وعدم التجاوب الكافي مع متطلبات التدريب على الأجهزة الحديثة .

فإذا ما رصدت الإدارة بعض هذه الأعراض والأشكال التي تنم عن مقاومة التغيير – من خلال ما يجب أن يتاح لديها من أجهزة مبكرة للإنذار الذاتي – فإنه يجب عدم الانتظار والترقب ، بل إن عليها تطبيق مبدأ التدخل السريع بحكمة وموضوعية لعلاج الأسباب الحقيقية الكامنة وراء ظهور هذه الأعراض والأشكال ، وهي في مهدها قبل أن يستفحل خطرها ، ويصل الأمر إلى تكوين تنظيمات غير رسمية مضادة للإدارة أو إضرابات أو مظاهرات تضر بالعمل .

مقومات فعالية إدارة التغيير في المنظمات

بعد استعراض أهمية التغيير في المنظمات وطبيعته وأهدافه وأنواعه ، ومنهجية إدارته ، والأسباب التي تؤدى إلى مقاومة تنفيذ خطط وبرامج التغيير ، وكذلك الأساليب التي تساهم في التغلب على مقاومة التغيير ، فإنه من الأهمية بمكان التعرف على مقومات فعالية إدارة التغيير في المنظمات والتي أهمها :

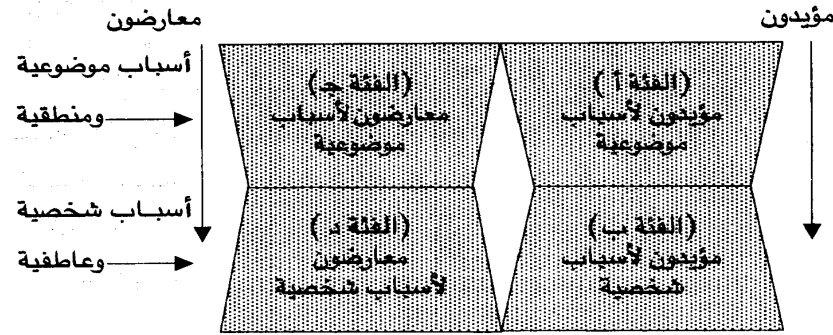
1 توافر التأييد والمساندة والدعم لخطط وبرامج التغيير من جانب القيادات الإدارية العليا في المنظمة ، بما يضمن لها الحيوية والاستمرارية المطلوبة .

2 توافر الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التغيير المنشود .

3 توافر قادة التغيير Change Agents الذين يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية تمكنهم من إحداث التهيئة اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التغيير ، وقيادة عملية التغيير ذاتها بكفاءة واقتدار ، ومتابعة نتائج التقدم في التنفيذ أولاً بأول ، لاكتشاف الانحرافات السلبية ، وهي في مهدها ، قبل أن يستفحل خطرها ، وهؤلاء القادة (الدعاة/ الوكلاء) — الذين يمكن أن يكونوا من داخل المنظمة أو خبراء من خارجها — بحيث يتوافر لديهم القدرة العالية على تكوين إطار فكرى عن دوافع التغيير وعملياته ، ونتائجه .

4 التركيز على بناء وتنمية الجماعات (فرق العمل الفعالة) أكثر من التركيز على العاملين فرادى ، وتصنيف الأفراد المتأثرين بعملية التغيير إلى أربع فئات ، وفقاً لمعيارين أساسيين ، هما:
المعيار الأول : التأييد أو المعارضة لإحداث التغيير المنشود .
المعيار الثاني : أسباب التأييد أو المعارضة ، وما إذا كانت أسباب موضوعية أو شخصية .

وعلى ذلك ، فإن هيكلة الأفراد المتأثرين بعملية التغيير إلى فئات يمكن أن تتخذ الشكل التالي :



شكل رقم (24)
تصنيف المتأثرين بعملية التغيير إلى فئات

ويتضح من خلال النظرة التحليلية إلى الشكل السابق ، أن على الإدارة الواعية بطبيعة عملية التغيير القيام بترتيب أولوية التركيز على الفئات الأربع وتوالي التعامل مع كلٍ منها كالآتي :

الفئة الأولى (جـ):

والتي تعارض عملية التغيير عن اقتناع ولأسباب موضوعية ، حيث تعتبر هذه الفئة مفيدة للإدارة في إجراء التطوير والتعديل والمراجعة اللازمة لإحداث التغيير الجديد ، وذلك من خلال التعرف

على وجهات نظرهم في عملية التغيير والاسترشاد والاستنارة بها (المصباح المنير في مسيرة التغيير).

الفئة الثانية (ب):

والتي تؤيد عملية التغيير لأسباب شخصية وعاطفية ؛ حيث يتعين على المدير المتميز تزويد هذه الفئة بالمعلومات والحقائق، لتصبح أسباب التأييد موضوعية، وبالتالي يمكن تحويلهم ضمن الفئة (أ)، التي يستند تأييدها إلى أسباب موضوعية ومنطقية (الكوب غير الممتلئ، زودهم بالمعلومات).

الفئة الثالثة (أ):

والتي تؤيد عملية التغيير عن اقتناع ولأسباب موضوعية، حيث تعتبر هذه الفئة داعمة للإدارة في تطبيق التغيير المنشود (القوة الضاربة في مسيرة التغيير).

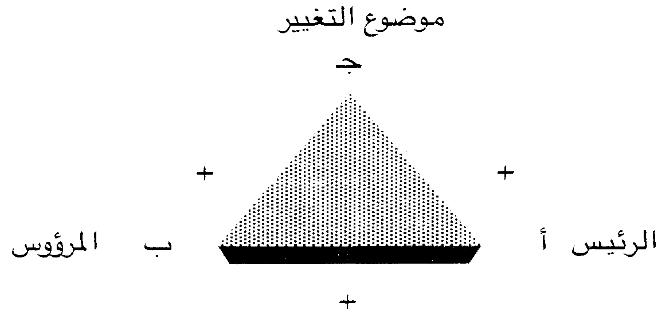
الفئة الرابعة (د):

وهي التي تعارض لأسباب شخصية، وعلى الإدارة الواعية لعملية التغيير محاولة التقليل من الآثار الضارة الناجمة عن أقوال وأفعال هذه الفئة بقدر الإمكان ؛ بل والعمل على تحييد موقفهم على الأقل، وذلك من خلال محاولات تنقية الأجواء وإذابة الثلوج معهم بقدر الإمكان.

5 تحديد التوقيت المناسب والمكان المناسب لبدء عملية التغيير: حيث لا يعتبر أي توقيت مناسباً لبدء تنفيذ عملية التغيير، كما أنه ليس من الضروري أن يتم التغيير بشكل شامل للمنظمة كلها، وإنما يمكن أن تكون البداية في أحد الأقسام أو إحدى الإدارات قبل التطبيق على نطاق واسع.

ويتحدد ذلك وفقاً لطبيعة العلاقة (إيجابية/ سلبية) بين ثلاثة أطراف هي: الرئيس، المرؤوس، وموضوع التغيير، وبالتالي فإنه من المتوقع أن يواجه المدير بأحد الحالات التالية:

الحالة الأولى **ويجسدها الشكل التالي:**



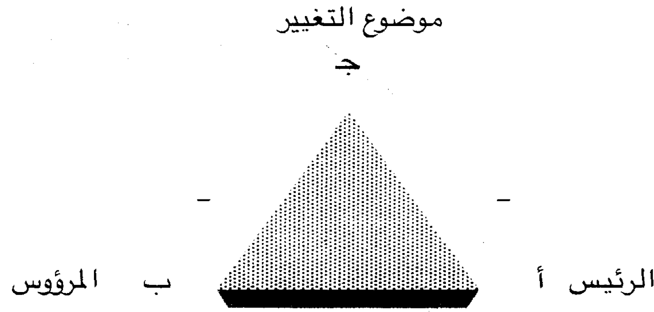
شكل رقم (25)
سهولة البدء في التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن جميع العلاقات إيجابية بين الثلاثة أطراف؛ حيث رئيس العمل (أ) يقتنع

بموضوع التغيير (جـ) ويفهمه ويؤيده ، وكذلك المرؤوس (ب) ، كما أن الاتجاهات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس إيجابية (الثقة متبادلة والعلاقات على ما يُرام)

والواقع ، أنه إذا توافرت هذه الحالة في إدارة أو قسم معين وفي وقت معين ، فإن التغيير يعتبر سهلاً وميسوراً ؛ بل أمراً ممكناً وفرص نجاحه مواتية بدرجة كبيرة ومأمونة .

الحالة الثانية **ويوضحها الشكل التالي :**



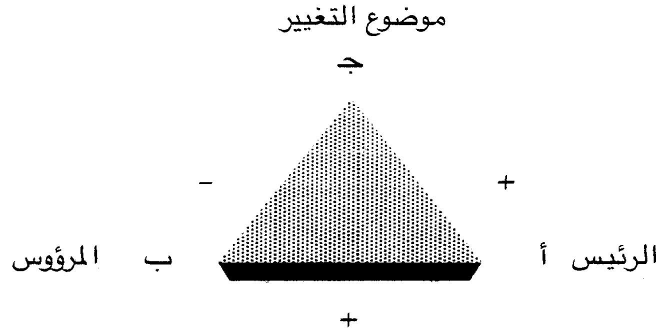
شكل رقم (26)

استحالة البدء في التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق ، أن جميع العلاقات سلبية بين الثلاثة أطراف ؛ حيث تكون هذه الحالة عكسية تماماً للحالة

الأولى ؛ فالرئيس لا يتفهم موضوع التغيير أو غير مقتنع به أو لا يؤيده – فقد يكون مفروضاً عليه من أعلى – وكذلك المرؤوس ؛ فضلاً عن أن العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس سلبية (العلاقات ليست على ما يُرام) وبالتالي فإن التغيير يعتبر أمراً غير ممكن ، وفرص نجاحه تكاد تكون منعدمة ، وقد يكون القرار المناسب هو التخلي عن فكرة التغيير ذاتها .

الحالة الثالثة ويوضحها الشكل التالي :

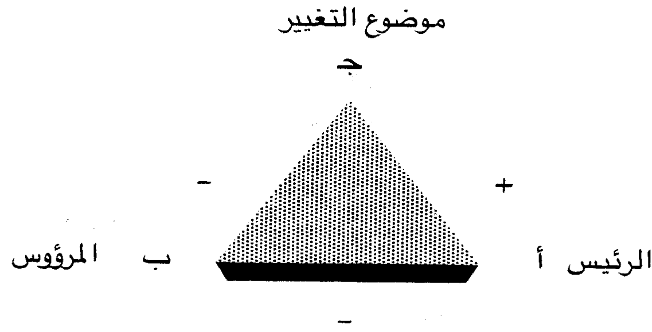


شكل رقم (27)
إمكانية البدء في التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق ، أن الرئيس مقتنع بموضوع التغيير ويؤيده ، والعلاقة طيبة بينة وبين مرؤوسيه ، والثقة متبادلة بينهما ، إلا أن المرؤوس غير مقتنع بالتغيير ذاته ولا يؤيده .

وفي هذه الحالة ، فإنه يمكن البدء في التغيير ، مع الأخذ في الحسبان ضرورة تركيز المدير المتميز على تغيير الاتجاهات من خلال تزويد المرؤوسين بالمعلومات وإقناعهم ، كما يركز على تغيير السلوك من خلال تقديم الحوافز الإيجابية وأحياناً السلبية ويساعد على تحقيق ذلك الأرضية المشتركة للعلاقات الطيبة والاتجاهات الإيجابية المتبادلة بين كلٍ من الرئيس والمرؤوس .

الحالة الرابعة ويوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (28)
صعوبة البدء في التغيير

ويتضح من خلال الشكل السابق ، أنه على الرغم من اقتناع الرئيس بموضوع التغيير وتأييده له ، إلا أن المرؤوس ليس كذلك ؛

فضلاً عن أن الاتجاهات والعلاقات المتبادلة بين الطرفين سلبية (ليست على ما يُرام) .

وفي هذه الحالة ، فإنه من الصعوبة بمكان البدء في التغيير ، ويمكن اتخاذ قرار بتأجيل البدء في التغيير لحين تغيير الاتجاهات والعلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ، حتى يتسنى إقناع المرؤوس بموضوع التغيير ذاته .

6 تطبيق مبدأ الإثراء الوظيفي Job Enrichment :

فالمدير المتميز يحرص باستمرار على إحداث تنوع في الأنشطة الداخلة في نطاق عمل الأفراد العاملين تحت رئاسته (مرؤوسيه) ، بهدف القضاء على الإختناقات المتوقعة في العمل ، وتفادى الملل المترتب على تكرارية وروتينية العمل ، أي تطبيق مبدأ الإثراء الوظيفي ، مما يولد لديهم الجاهزية والاستعداد والتأهب لتقبل التغيير والتكيف السريع مع متطلباته

على أن يمارس ذلك بذكاء وحكمة وحيوية ، ضمن منظومة متكاملة من العلاقات العامة والإنسانية المتميزة التي تجعله قادراً على تحقيق الأهداف التنظيمية للعمل من ناحية، مع كسب رضاء العاملين وانتمائهم للعمل ولرئيس العمل ذاته من ناحية أخرى .

وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تفيد المدير في هذا المجال ، وأهم هذه الاعتبارات ، هي :

1. التركيز في البداية على المديح والتقدير الأمين .
2. تنبيه المرؤوسين إلى أخطائهم بشكل غير مباشر .
3. الاعتراف بأخطائك بشجاعة قبل نقد الآخرين .
4. طرح الأسئلة ، كبديل لإعطاء الأوامر المباشرة .
5. إتاحة الفرصة للشخص الآخر (المرؤوس / الزميل / الرئيس) ليحفظ ماء وجهه .
6. الإشادة بالتحسن في الأداء – مهما كان قليلاً – وتقدير أي جهد يُبذل في سبيل تجويد العمل .
7. وضع مستوى مناسب من السمعة الطيبة للشخص الآخر (المرؤوس / الزميل / الرئيس) ، حتى يحاول ويجتهد لبلوغها .
8. تشجيع الآخرين (الزملاء والرؤساء والمرؤوسين) ، وجعل الخطأ يبدو قابلاً للتصحيح .
9. الحرص باستمرار على جعل الآخرين يشعرون بالسعادة ، لأنهم يعملون معك ، وينفذون مقترحاتك .

(الكلمة الطيبة صدقة ... والكلمة الطيبة تفتح الأبواب المغلقة)



الفصل التاسع

المدير .. والقيادة الإدارية الفعالة

- ماهية القيادة الإدارية .
- الرئاسة والإدارة والقيادة .
- عناصر القيادة الإدارية .
- أنواع القيادة الإدارية .
- نظريات القيادة .
- آليات القيادات الإدارية في مواجهة التحديات المعاصرة .
- المقومات السلوكية والتنظيمية للقيادة الإدارية الفعالة .
- السلوك القيادي والإدارة الفعالة للوقت .



الفصل التاسع

المدير .. والقيادة الإدارية الفعالة



ما هية القيادة الإدارية

تُشكل القيادة بمفهومها العام مكانة بارزة في حياة الأمم والشعوب ؛ نظراً لأن السلوك القيادي من السمات المميزة لتقدم المنظمات والمؤسسات والدول ، ومن ناحية أخري فإن سمة القيادة تنمو وتتطور منذ مراحل النمو الأولى للفرد ؛ فمثلاً الطفل الذي يمكنه التأثير على أقرانه في مراحل حياته المبكرة يعتبر قائداً لهم ، ويتبدى ذلك من خلال بعض أفعاله أو أقواله ، كأن ينادي فيهم حين التقسيم إلى فرق متنافسة " من سيلعب في فريقي " خلافاً لغيره من الأطفال ، والذي يكون في حيرة من أمره وهو يبحث منادياً عن أي من الفرق سيكون عضواً فيها ، وهكذا يمتد مفهوم القيادة ليشمل جميع الكائنات الحية (النمل ، النحل ، الأسماك ، الطيور ، الحيوانات) والعائلات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية .

هذا ، وقد تطور مفهوم القيادة في التنظيمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هي قلب الإدارة النابض ؛ إذ أن القادة الإداريين هم المسئولون عن تسيير العمل وحفز الهمم وبث روح

الحماس والحيوية لدى الآخرين (الأتباع) ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، فضلاً عن أن التقدم والنجاح الذي تحققه المنظمات المختلفة إنما يقاس بمدى فعالية القيادة التي تتولى مسئولية إدارتها .

والواقع أن فعالية القيادة تمتد إلى كافة عناصر العملية الإدارية ؛ فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تحتاج كلها إلى قيادة إدارية حكيمة تُحسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة ، وتُحسن توجيهها نحو الأهداف المنشودة .

وعلى ذلك ، فوجود القائد أمر ضروري ما دامت هناك جماعة ، ومهمته الأساسية هي بذل الجهد والعطاء المتواصل للتأثير في الجماعة وتوجيه أنشطتها في جوٍ من التعاون والألفة نحو تحقيق أهدافها .

وحتى يتسنى التعرف على ماهية القيادة ، فإنه من الأهمية بمكان استعراض بعض المفاهيم غير الدقيقة عن القيادة ، مثل :

1. القيادة هي أن تكون لطيفاً مع الناس أو تجعلهم سعداء .
2. القيادة هي مرادف للديمقراطية .
3. القيادة هي نوع ذكى من التحكم والسيطرة على الآخرين .
4. القيادة تولد مع الفرد ولا تصنع له ، حتى يكون قائداً .

5 للقيادة هالة Charisma ، تتوفر في فرد معين (القائد) ، ولا تتوافر في أتباعه .

والواقع ، أن القيادة هي أشمل وأعم وأعمق من كل هذه المفاهيم .

واستناداً إلى ما سبق ، فإنه يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين ، بما يحقق أهدافهم من ناحية وأهداف العمل من ناحية أخرى ، وأهداف المجتمع من ناحية ثالثة .

الرئاسة والإدارة والقيادة

يمكن التمييز بين الرئاسة والقيادة من خلال عدة جوانب ، أهمها :

1 مصدر السلطة :

حيث سلطة الرئيس مستمدة أصلاً من سلطة عليا خارج الجماعة ذاتها ، ومن خلال نظام له ضوابط محددة ، في حين أن سلطة القائد تنبع من الجماعة ذاتها ؛ نظراً لأن القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد (هو القائد)،يؤثر على سلوك غيره من الأفراد (هم المقودون) ، بحيث ينفذون أوامره ويتقبلون تعليماته طواعية وبأريحية واحترام ، بمعنى أن الرئاسة تفرض عليهم من أعلى ، في حين أن القيادة تنبع/ تطفو من أسفل .

2 الهدف :

حيث يتحدد هدف الرئاسة أساساً بواسطة السلطة العليا التي اختارته وبما يحقق مصالحها ، والتي يمكن أن تتواكب مع مصلحة الجماعة ، في حين أن الهدف من القيادة يتحدد أساساً بواسطة الجماعة التي يقودها فهي التي تحدد الهدف وفقاً لمصالحها الجماعية .

3 التفاعل الاجتماعي وتنظيم العلاقة :

حيث يتزايد التفاعل الاجتماعي المشترك بين أعضاء الجماعة في حالة القيادة عنها في حالة الرئاسة ، بمعنى أن هناك تباعد أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، وتكون الهوة واسعة بين الطرفين ، بينما تقل هذه الهوة (المسافة الاجتماعية) بين القائد والأتباع في حالة القيادة ، ويكون الاتصال في هذه الحالة أيسر وأقرب .

4 الاختيار:

حيث يتم اختيار القائد من داخل الجماعة ، بينما يكون اختيار الرئيس من خارج الجماعة أو من داخلها .

5 أسلوب العمل :

حيث يستند الرئيس في رئاسته إلى السلطة والهيمنة على الآخرين ، بموجب الصلاحيات الممنوحة له بينما يستند القائد في أسلوب عمله إلى حب الأتباع وتشجيعهم له والتفافهم من حوله طواعية .

ومن ناحية أخرى ، فإنه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة ، من خلال الآتي :

1 الإدارة تساعد على استمرار العمل – من خلال ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه ، الرقابة) – في حين أن القيادة تقوم بالتجديد والتنمية والتطوير.

2 الإدارة تعتمد على الهيمنة والسيطرة – من خلال السلطات والصلاحيات الممنوحة للمدير – في حين أن القيادة تعتمد على الثقة المتبادلة من خلال العمل بروح الفريق .

3 الإدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة ، بينما تركز القيادة على ضرورة فعل الشيء الصحيح من أول مرة .

وعلى ذلك ،فإن المدير الفعال هو الذي يمارس الرئاسة الممنوحة له من السلطة العليا ، وفي ذات الوقت يتحلى بصفات القائد الرشيد ، حتى يطيعه العاملون تحت إمرته وهم راضون عن الأعمال الموكلة إليهم ، ويتقبلون توجيهاته طواعية ، فيتولد لديهم روح الولاء والإخلاص والحماس نحو العمل ورئيس العمل .

عناصر القيادة الإدارية

تتكون القيادة الإدارية من ثلاثة عناصر أساسية ، يمكن استعراضها على النحو التالي :

أولاً التأثير في المرؤوسين

حيث يمارس القائد الإداري أعماله وجهوده باستخدام أسلوب التأثير في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم ؛ فالتأثير هنا يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الانسجام والتعاون بين المرؤوسين بعضهم البعض من جهة ، وبينهم وبين قائدهم من جهة أخرى ، وذلك في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة .

والواقع ، أن التأثير المقصود هنا ليس التأثير المستند إلى استخدام القوة والسلطة لتوجيه المرؤوسين للعمل ؛ وإنما هو الأسلوب الذي يعتمد على الإقناع والاستمالة وشحذ الهمم نحو تحقيق التعاون والانسجام للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، ويستمد أسلوب التأثير قوته من خلال رضاء وقبول المرؤوسين للقائد وتقبلهم لتعليماته طواعية ، وليس مستمداً من الهيمنة والقوة ، ويعتمد القائد في ممارسته لأسلوب التأثير على عدة مصادر أهمها :

1 المصدر الشرعي والمستند إلى قرار صادر من سلطة عليا يتضمن حق شخص معين في ممارسة صلاحيات معينة على آخرين (مرؤوسين) .

2 المصدر المالي ، وينبع من قدرة المدير على استخدام الحوافز المادية من مكافآت نقدية وعينية كأسلوب تأثير في توليد

وتحريك الدوافع لدى المرؤوسين على الأداء الجيد ، وذلك إذا امتثلوا لأوامره وتعليماته كرئيس لهم ؛ فالمرؤوس يتوقع العائد الذي سيحصل عليه بعد إنجازه العمل الموكل إليه بإتقان .

3 مصدر القبول ، حيث يعتبر قبول المرؤوسين بالقائد عن رضا واقتناع مهماً للتأثير عليهم نحو الأداء الجيد ، وذلك نتيجة لأسلوبه القيادي الذي يحترم أدميتهم ويحترم العمل ذاته .

4 مصدر الخبرة ، حيث تساعد الخبرات المتراكمة لدى القائد في التأثير على مرؤوسيه في العمل .

5 المصدر الشخصي ، حيث تتحكم مجموعة من السمات الشخصية في إحداث التأثير المطلوب على المرؤوسين ؛ مثل القدرة على الإقناع والمعاملة الحسنة ، والبُعد عن الأنانية .الخ .

ثانياً توحيد وتوجيه جهود المرؤوسين

وتأتى عملية التوحيد والتوجيه للجهود البشرية كإحدى المهام الرئيسية للقائد الإداري ؛ فالتنظيم عبارة عن تكوين اجتماعي يحتوى على مجموعة من الأفراد يتفاوتون في جوانب نفسية وإجتماعية عديدة ، الأمر الذي يتطلب إيجاد نوع من التوافق والانسجام بينهم ، لتحقيق درجة عالية من التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة .

ثالثاً تحقيق الأهداف

حيث يمارس القائد جهوده بالتأثير في المرؤوسين وتوحيد وتوجيه جهودهم بقصد الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ، ولعل أهم المشكلات التي تواجه القائد في هذا المجال ، هو ارتباط هذه الأهداف بأهداف العاملين ،وأهدافه هو كقائد ، ولذلك فإن درجة النجاح التي يمكن للقائد تحقيقها إنما تعتمد على قدرته على تحقيق التوازن والمواءمة بين هذه الأهداف جميعاً،ومن هنا تظهر حكمة وبراعة القائد في إحداث التوازن المطلوب بين الأهداف المختلفة .

فالقائد الذي ينفرد بتحقيق أهدافه الشخصية بمعزل عن أهداف العاملين ، سيواجه بكثير من النزاعات بينه وبين العاملين، وبالتالي خلق جو من عدم الانسجام والتنافر بين الطرفين ، ومن ناحية أخرى فإن المغالاة في بلوغ الأهداف التنظيمية على حساب أهداف العاملين سيؤدى إلى ظهور مشكلات كثيرة مما يعقد مهمة القائد في الوصول إلى مسعاه .

والواقع، أن التداخل الذي يظهر بين هذه الأهداف إنما تحتمها طبيعة العلاقة السائدة بين القائد ومرؤوسه ، فإذا كان القائد يريد من المرؤوسين شحذ هممهم ، وبذل جهودهم في سبيل الوصول إلى

الأهداف التنظيمية فإن المرؤوسين يسعون أيضاً إلى الحصول على مقابل مادي واجتماعي ونفسي، باعتبارها حاجات إنسانية يسعى الأفراد إلى إشباعها من خلال التنظيم الذي يعملون فيه وينتمون إليه .

أنواع القيادة الإدارية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الإدارية – وفقاً لطبيعة المناخ الاجتماعي السائد ، وأسلوب القائد في ممارسة العملية القيادية ذاتها – وهذه الأنواع الثلاثة هي :

أولاً القيادة الأتوقراطية (الدكتاتورية)

وهي التي ينفرد فيها القائد بإقرار السياسات وصياغة الأهداف ، وتحديد الوسائل والخطوات اللازمة للعمل ، ويكون الاتصال في اتجاه واحد (هابط من أعلى إلى أسفل) ، وعادة ما يحدد القائد نوع وكمية العمل لكل شخص وكذلك شركائه في نفس العمل ، ولا يسمح بتفويض سلطاته إلى الآخرين ويطبق عدم الموضوعية في ثنائه ولومه للموظف ويُبعد كثيراً عن المناقشة الجماعية البناءة ؛ فضلاً عن أنه يركز على الحوافز السلبية والرقابية الصارمة حين تعامله مع مرؤوسيه .

ثانياً القيادة الديمقراطية (الإقناعية)

وهي التي يطبق فيها القائد مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، وبهذا فإنه يوازن بين المركزية واللامركزية ، كما يسمح باستخدام المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمواقف التي تتطلب ذلك ، كما يوازن بين تطبيق الحوافز الإيجابية التي تقوم على الوعد بالثواب من ناحية ، والحوافز السلبية التي تقوم على التلويح بالعقاب من ناحية أخرى .

أما فيما يتعلق بالاتصالات ، فإنه يركز على الاتصالات ثلاثية الأبعاد (الصاعدة والهابطة والأفقية) ، ووفقاً لما يمليه كل موقف من المواقف الإدارية التي تواجهه . وأخيراً فإنه يطبق الرقابة الصارمة والرقابة عن بُعد وفقاً لطبيعة الموقف ذاته .

ثالثاً القيادة الفوضوية (المتسيبة)

وهي التي يطبق فيها القائد اللامركزية بدرجة كبيرة للغاية، ويبالغ في استخدام المشاركة ، كما يركز على الحوافز الإيجابية فقط (الوعد بالثواب) ، فضلاً عن تركيزه على الاتصالات الصاعدة فقط، وأخيراً فإنه يمارس رقابة ضعيفة على مرؤوسيه ، بمعنى أنه يمنحهم الحرية المطلقة أو شبه المطلقة في العمل ، وبما يشبه المثل القائل يترك لهم الحبل على الغارب .

كما يمكن التفرقة أيضاً بين ثلاثة أنواع من القيادة – وذلك وفقاً لمدى تركيز القائد على أي من الأهداف الرسمية للمنظمة أو الأهداف غير الرسمية للعاملين بها – وذلك على النحو التالي :

أولاً القيادة المحاولة

وهي التي يحاول فيها القائد إنجاز العمل الموكل إليه (أي تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة) ، وكذلك إرضاء العاملين معه (أي تحقيق الأهداف غير الرسمية للعاملين بالمنظمة أثناء تأديتهم لأعمالهم) ، ولكنه يفشل في تحقيق كلا الهدفين .

ثانياً القيادة الناجحة

وهي التي يحاول فيها القائد إنجاز العمل الموكل إليه ، وكذلك إرضاء العاملين معه أثناء تأديتهم لأعمالهم ، ولكنه ينجح في تحقيق الهدف الأول ويفشل في تحقيق الهدف الثاني .

ثالثاً القيادة الفعالة

وهي التي يحاول فيها القائد إنجاز العمل الموكل إليه ، وكذلك إرضاء العاملين معه أثناء تأديتهم لأعمالهم ، وينجح في تحقيق كلاهما .

وعلى ذلك ، فإن النمط القيادي الفعال هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه ، وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف .

نظريات القيادة

هناك عدة نظريات للقيادة تحاول كل منها تعريف ماهية النمط القيادي الفعال ، وسوف يتم تناول هذه النظريات - تفصيلاً - على النحو التالي :

أولاً نظرية السمات

وتنظر إلى القيادة من خلال وصف الأفراد الذين يمارسونها وبالتالي فإن معرفة وتوضيح السمات أو الخصائص أو الصفات التي يتميزون بها تساعد على معرفة النمط القيادي الفعال ؛ بل والتنبؤ به مستقبلاً .

وقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم لسمات القائد الجيد ، أهمها السمات الجسمية والسمات العقلية المعرفية والسمات الانفعالية والسمات الاجتماعية والسمات العامة (وتشمل المظهر المعقول والمحافظة على الوقت والإلمام بالعمل

والأمانة وحسن السمعة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع) .

ويعتمد منهج البحث الخاص بهذه النظرية على تقسيم المديرين إلى فئتين : **فئة فعالة وفئة غير فعالة**، ثم دراسة خصائص الفئة الأولى وتعميمها ، بحيث تسمح بالتعرف على النمط القيادي الفعال وكذلك التنبؤ به مستقبلاً .

وهناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ، أهمها:

1. إن منهج البحث الخاص بهذه النظرية خاطئ ؛ حيث أن تقسيم القيادة إلى فعالة وغير فعالة إنما هو تقسيم تحكمي يمكن أن يختلف عليه اثنان .
2. إن هذه النظرية تُهمل الموقف الذي يتواجد فيه القائد ، وتركز فقط على خصائص القيادة الفعالة للقائد الفعال .
3. لم تؤكد الدراسات الميدانية - التي قامت باختبار مدى صحة النظرية - وجود علاقة دقيقة بين خصائص القيادة الفعالة من ناحية والفعالية من ناحية أخرى .
4. لما كان التدريب والتنمية وتقييم الأداء تساعد جميعاً على إكساب الأفراد الكثير من مقومات القيادة الفعالة ، فإن هذا يؤكد خطأ الفرض الضمني لهذه النظرية وهو أن خصائص القيادة الفعالة تُورث (يولد الفرد مزوداً بها) ولا تُكتسب .

وأخيراً ، فإن نظرية السمات وإن فشلت في تفسير ماهية النمط القيادي الفعال في مجالات العمل المختلفة . إلا أنها تصلح لتفسير المواقف القيادية السامية ؛ كالأنبياء والفلاسفة والمصلحين الاجتماعيين .

ثانياً دراسات جامعة أوهايو

وقد بدأت دراسات هذه الجامعة في عام 1945 م ، وقامت على نقطتين أساسيتين ، هما :

1. أن هناك فارقاً كبيراً بين لفظي القيادة والقيادة الفعالة .
2. أن توصيف القيادة وتقييمها بُعدان منفصلان تماماً ، ويجب دراسة كل منهما على حده ، لأنه من المنطقي ألا نبدأ بتقييم شئ إلا بعد القيام بوصفه أولاً .

وقد تبلورت النتائج النهائية لهذه الدراسات في أن القيادة ذات بُعدان أساسيان هما :

1 البُعد الأول :

وهو الخاص بالتعاطف ، ويهدف هذا البُعد إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية بالمنظمة .

2 البُعد الثاني :

وهو الخاص بالمبادأة والتنظيم ، ويهدف هذا البُعد إلى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة ، وبالتالي ، فإن القيادة الفعالة وفقاً لهذه

النظرية هي التي تحاول تحقيق كلا الهدفين ، وهما أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ذاتها .

وأهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

أنها ركزت فقط على القائد ذاته ، وكذلك على الأهداف الشخصية والجماعية للأفراد وأهداف المنظمة ذاتها ، دون أن تهتم بدراسة طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد .

ثالثاً دراسات جامعة ميتشجان

واعتمدت هذه الدراسات في تناولها للقيادة على تقسيم جماعات العمل بالمنظمة – وذلك وفقاً لمعايير موضوعية – إلى نوعين ، هما :

1. جماعات ذات كفاءة إنتاجية عالية .
2. جماعات ذات كفاءة إنتاجية منخفضة .

وبعد ذلك ، تم دراسة الأنماط السلوكية للرؤساء في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية التي يعقدها الباحثون مع الرؤساء ، لمعرفة سلوكهم تجاه كافة الأطراف بالمنظمة ولمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم .

وعلى ذلك فإن نتائج هذه الدراسات قد جاءت كالآتي :

1 إن هناك بُعدان أساسيان للقيادة هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد (المرؤوسين) .

2 إن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يمكنهم التوفيق بين البعدين السابقين .

3 إن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهم ولا يهتمون بالأهداف الإنتاجية أو العكس تقل درجة فعاليتهم إلى حد كبير.

وأهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية :

1 أن هذه النظرية قد ركزت على شخصية القائد وسلوكه تجاه الأطراف المرتبطة بالمنظمة ، وأهملت طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد .

2 أن هذه النظرية لم تستند إلى معايير موضوعية سليمة وثابتة في تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ذات كفاءة إنتاجية عالية ، وأخرى ذات كفاءة إنتاجية منخفضة .

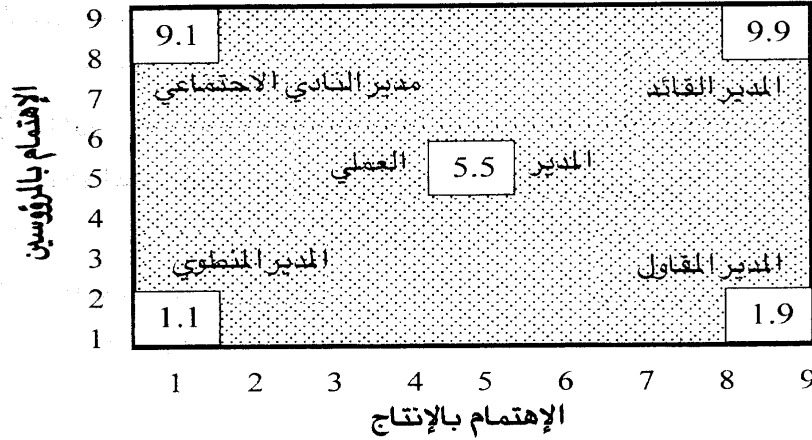
رابعاً مفهوم الشبكة الإدارية

قام موتون وبليك بدراسة القيادة وفقاً لهذا المفهوم ، من خلال وضع بُعدين أساسين للقيادة ، هما :

1 الاهتمام بالمرؤوسين .

2 الاهتمام بالإنتاج .

وذلك في شكل شبكة للتعرف على الأنماط القيادية المختلفة ، استناداً إلى أن كل بُعد منهما لا تمثله نقطة واحدة ، ولكن تمثله عدة نقاط أو مراكز نسبية ، كما هو موضح بالشكل التالي :



شكل رقم (29)

الأنماط القيادية وفقاً لمفهوم الشبكة الإدارية

ووفقاً لهذه الشبكة ، فإن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببُعدى الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين ، وهذه الأنماط الخمسة هي :

1 مدير النادي الاجتماعي :

وهو ذلك المدير الذي يركز تركيزاً شديداً على الأفراد (9) ، ويبُدى اهتمام قليلاً بالإنتاج (1) .

2 المدير المقاول :

وهو المدير الذي يركز تركيزاً شديداً على الإنتاج (العمل) (9) ، ويبدى اهتماماً ضئيلاً بالأفراد (1) ، وهو على النقيض تماماً من مدير النادي الاجتماعي .

3 المدير المنطوي :

وهو المدير الذي لا يُبدى اهتماماً بالأفراد أو الإنتاج ، إلا بالقدر القليل (1.1) .

4 المدير العملي :

وهو المدير الذي يهتم بكل من الأفراد والإنتاج ، وذلك بدرجة متوسطة (5.5) .

5 المدير القائد :

وهو المدير الذي يركز تركيزاً شديداً على كل من الأفراد والإنتاج ، (بمعنى أنه يركز تركيزاً متوازناً ، ويهتم بكل منهما بدرجة قصوى) ، وفي ذات الوقت (9.9) .

خامساً دراسات جامعة الينوى

انتهجت هذه الدراسات منهجاً جديداً في تناول القيادة ، حيث اعتمدت على طبيعة الموقف الذي يوجد فيه الرئيس ، ولذلك سُمى هذا المنهج بالنموذج الموقفي للقيادة الفعالة .

ويقوم هذا النموذج على أساس أن كفاءة أداء الأفراد تتوقف على التفاعل الذي يحدث بين النمط القيادي للرئيس من ناحية ، وطبيعة الموقف الذي يوجد فيه الرئيس من ناحية أخرى ، (أي ما إذا كان الموقف مُرضى للرئيس أم أنه غير مُرضى له) .

وعلى ذلك، فإن دراسات جامعة الينوي قامت على أساسين ، هما:

أ بُعدي القيادة من ناحية ، ويتمثلان في : الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد (المرؤوسين) .

ب طبيعة الموقف من ناحية أخرى ، وما إذا كان هذا الموقف مُرضى أم أنه غير مُرضى ، ويمكن تحديد ذلك من خلال الآتي :

1 العلاقات السائدة بين الرئيس وأفراد جماعته .

2 التحديد الواضح للعمل وسهولته .

3 القوة التي يتمتع بها الرئيس في التأثير على أفراد الجماعة .

وبالتالي ، فإن القيادة الفعالة لا ترتبط بأبعاد القيادة وحدها ولا بطبيعة الموقف وحده ، وإنما هي محصلة التفاعل بين كليهما .

وعلى وجه التحديد ، فإن النمط القيادي المرتبط بالتركيز على الإنتاج هو النمط الأكثر فعالية في المواقف التي تتصف بأنها مُرضية للغاية ، أو أنها غير مُرضية على الإطلاق ، في حين أن النمط القيادي المرتبط بالتركيز على الأفراد هو النمط القيادي الأكثر فعالية في المواقف التي تتصف إما بأنها مُرضية نسبياً أو غير مُرضية نسبياً .

وأهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

الواقع ، أن النتائج التي أسفرت عنها دراسات جامعة الينوي، قد جاءت محيرة بعض الشيء ؛ نظراً لتضاربها .

سادساً أنماط القيادة والإلمام بالعمل (د. حنفي سليمان وآخرون)

وتقوم الدراسة على أساس أنه يجب النظر إلى القيادة الفعالة على أنها عملية تبادلية ما بين الرئيس ببُعدي نمطه القيادي ، وهما التركيز على الإنتاج والتعاطف (التركيز على الأفراد) من ناحية ، وإدراك المرؤوس لدرجة إلمامه بعمله من ناحية أخرى .

وقد خلُصت هذه النظرية إلى أنه إذا لم تكن درجة معرفة المرؤوس بعمله كافية ، فإنه يميل لأن يدرك بُعد القيادة الخاص بالتركيز على الإنتاج في رئيسه على أنه أكثر أهمية من البُعد الآخر وهو التعاطف ، والعكس صحيح ، فإذا كان المرؤوس ملماً بالعمل ،

فإنه يميل لأن يُدرك بُعد القيادة الخاص بالتعاطف في رئيسه على أنه الأكثر أهمية من البُعد الآخر.

هذا ، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية :

1 أن القيادة الفعالة هي عملية تبادلية بين الرئيس والمرؤوس ، ولهذا يجب على الرئيس أن يكون ملماً بعمل المرؤوس في أية لحظة زمنية .

2 أن القيادة الفعالة هي عملية حركية (بمعنى أن الأسلوب القيادي يجب أن يتمشى مع أية تغيرات). في نفس الوقت ، ولهذا فإنه توجد ثلاثة أنماط قيادية يتطلب الأمر ضرورة توافرها في نفس الرئيس ، حتى يكون قائداً فعالاً ، وهذه الأنماط الثلاثة هي :

أ النمط القيادي الموجه :

وهو النمط الذي يتميز بمقدرة الرئيس على إظهار بُعد التركيز على الإنتاج في علاقته بمرؤوسيه ، وذلك إذا لم تتوافر لديهم المعرفة الكاملة بالعمل .

ب النمط القيادي المتعاطف :

وهو النمط الذي يتميز بمقدرة الرئيس على إظهار بُعد التعاطف (الاهتمام بالإفراد) في علاقته بمرؤوسيه ، وذلك إذا توافرت لديهم المعرفة الكاملة بالعمل .

جـ النمط القيادي الخليط :

وهو النمط الذي يتميز بقدرة الرئيس على إظهار كلاً من بُعد التعاطف وبُعد الإنتاج ، وبقدر متساوي في علاقته بمرؤوسيه ، وذلك إذا توافرت لديهم المعرفة الحديثة بالعمل .

والواقع أن هذه النظرية قد أثبتت أن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين بُعدي القيادة من ناحية ، ومدى إلمام (إدراك) المرؤوس بعمله من ناحية أخرى .

آليات القيادات الإدارية في مواجهة التحديات المعاصرة

نحن الآن أحوج ما نكون – وأكثر من أي وقت مضى – إلى قيادات إدارية تحويلية قادرة على رصد التحديات المعاصرة ؛ بل والتنبؤ بها مستقبلاً ، وتوظيف الآليات العلمية والعملية المناسبة لمواجهتها بكفاءة واقتدار ، وبالتالي المساهمة في تحقيق النقلة النوعية المستهدفة لمؤسساتنا ومجتمعاتنا العربية .

ويمكن عرض أهم التحديات المعاصرة التي يمكن أن تواجه القيادات الإدارية ، وأهم الآليات العلمية والعملية المناسبة لمواجهة كلٍ منها ، وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (22)
التحديات المعاصرة وآليات القيادات الإدارية في مواجهتها

أهم التحديات	أهم الآليات العلمية والعملية
القائد والمعرفة والتكنولوجيا	▪ التحول إلى المؤسسة الإلكترونية . ▪ تعميق مفهوم المؤسسة المتعلمة . ▪ إقامة مركز متخصص للتعلم والمعرفة داخل المؤسسة . ▪ تعزيز مكانة الأبحاث والتطوير . ▪ إقامة المؤسسة دائمة التعلم .
القائد والمستقبل	▪ إذكاء روح المنافسة على تصور وبناء المستقبل . ▪ المنافسة على الفرص وليس على الحصص . ▪ استقطاب الكفاءات المحورية باعتبارها بوابة المستقبل . ▪ البناء الاستراتيجي لتحويل الطموح إلى واقع . ▪ اختراق الأسواق والقفز المخطط فوق المألوف . ▪ نقل الطموح المؤسسي إلى العاملين . ▪ تغيير وتجديد وتطوير شامل لأنظمة وأساليب وهياكل العمل .

تابع أهم التحديات	تابع أهم الآليات العلمية والعملية
القائد والتحالفات	▪ التعرف على التحالفات الحالية والمتوقعة والمحتملة . ▪ الإدراك الواعي للمخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالفات . ▪ معرفة قيم وأهداف الحليف . ▪ تجنب التبعية المفرطة للتحالف، حفاظاً على الهوية المؤسسية والذاتية . ▪ كسب ثقة الحلفاء . ▪ الإلمام الكافي بقدرات المؤسسات المتحالفة وغير المتحالفة .
القائد والتغيير	▪ تعميق ثقافة التغيير كجزء من ثقافة المؤسسة ، باعتبار أن من لا يتقدم يتقادم . ▪ توليد الإحساس بقيمة المثابرة ومكافحة الكسل والرضا عن الذات . ▪ وضع رؤية استراتيجية للتغيير واقناع الآخرين بها . ▪ تمكين العاملين من عملهم ومستقبلهم . ▪ الاحتفال بالإنجازات ذات الأجل القصير . ▪ توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع والزخم نحو المزيد من التغيير المخطط .

تابع أهم التحديات	تابع أهم الآليات العلمية والعملية
القائد والمنافسة على الأسواق	▪ التميز في التشغيل والعمليات . ▪ التميز في تصميم المنتجات والخدمات . ▪ التميز في خدمة العملاء . ▪ التجديد والتطوير المستمر في مجالات التشغيل والتصميم وخدمة العملاء .
القائد والإدارة فائقة السرعة	▪ إدراك أهمية السرعة وتأثيرها على الصورة الذهنية عن المؤسسة ودرجة تميزها . ▪ تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بسرعة فائقة . ▪ الاقتناع والإقناع بأنه ليس المهم كم ساعة نعمل ولكن المهم ماذا نفعل خلال تلك الساعات . ▪ استخدام النماذج المعاصرة لإدارة الوقت وترتيب الأولويات . ▪ اختصار مراحل اتخاذ القرارات . ▪ الاعتماد على نظام فعال لتجميع وتداول المعلومات .

تابع أهم التحديات	تابع أهم الآليات العلمية والعملية
القائد والتوجيه البارع (أسرار الأداء الخارق)	▪ التوجيه الإنساني (الذي يركز على الأداء وطرق التفكير وأساليب التعامل) . ▪ التوجيه الشخصي (الجماعي): الذي يركز على تغيير العاملين وطرق العمل وبناء وتنمية فرق العمل . ▪ التوجيه المهاري (الفردي): والذي يركز على تدريب العاملين على مهارات نوعية جديدة .
القائد وضغوط العمل المتزايدة	▪ التمييز الواعي بين الضغوط التي تحت السيطرة وتلك التي خارج نطاق السيطرة . ▪ السيطرة على ضغوط العمل فور حدوثها . ▪ استخدام نظام التهدئة الفورية . ▪ تنظيم عملية التنفس . ▪ القدرة على إجراء الحوار الذاتي الإيجابي البناء المثمر لتفسير المواقف . ▪ المحافظة على الابتسامة الخارجية . ▪ استرخاء العضلات ومعالجة التوتر والألم . ▪ السيطرة على الذهن وعدم التشتت والشرود . ▪ الحفاظ على اللياقة البدنية والذهنية والوجدانية .

المقومات السلوكية والتنظيمية للقيادة الإدارية الفعالة

الواقع ، أن القيادة ليست عملية سهلة ، وإنما هي أسلوب حياة للمديرين المتميزين ، أولئك هم الصفوة ؛ بل والصفوة المختارة ، وللقيادة الإدارية الفعالة الكثير من الدعائم والمقومات السلوكية والتنظيمية الأساسية ، أهمها :

1 الاستعداد والتأهب المستمر :

حيث يُدرك القادة أن الوقت الذي يقضونه في التخطيط يمكنهم توفير إضعافه حين التنفيذ ، وبالتالي فإنهم يهتمون بالتخطيط السليم ، لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة ، فلا يترك القادة أي شئ للصدفة أو الحظ ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل . يقول توماس أديسون : (لم يحدث وأن فعلت شيئاً ذا قيمة بالمصادفة) ؛ فضلاً عن أن القائد يتنبأ بالمستقبل ويستعد لهذا المستقبل ، وذلك بشكلٍ متواصل .

2 التنظيم :

فالقائد لديه قدرة عالية على وضع الشيء المناسب في المكان المناسب ، والشخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب ، وهناك قول مأثور يقول (إن التنظيم هو أول أوامر السماء) ، والقائد يعرف

ويتفهم قيمة التنظيم ، ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد ، لكن أيضاً في تحقيق نتائج أفضل .

وترى مكتب القائد منظم ، وهو يحتفظ بالأشياء التي يحتاجها فقط إما في أدراجه أو على مكتبه ، وكل يوم يقوم بإعداد قائمة بكل ما يريد أن يفعله ، يتبعها وفقاً للأولويات ولا يبدأ في عمل جديد إلا بعد انتهائه من العمل الذي يقوم به أولاً . ولديه نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة والحداثة ، وهو يعمل في مناخ منظم ومرتب .

3 التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة :

يُثبت الواقع أنه لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والأولويات ، والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف والأولويات ، وهو يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو أهداف خاصة بالعمل ؛ والقائد يحدد وقتاً لأسرته ، هواياته الخاصة ، للقراءة ، للاسترخاء ، للتنمية الشخصية، للعمل ، لتنمية الفريق الذي يقوده . وهو يوازن ما بين أهدافه المختلفة ليحقق حياة أفضل ، وليبقى في موقع القيادة (الصفوة ، بل والصفوة المختارة) .

4 صنع القرار :

يفرق القائد عادة بين صنع واتخاذ القرارات ، وهو مدرب جيداً على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر . وهو يستمتع بعملية

صنع القرار، ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لكي يجعلها تحدث .

5 المخاطرة :

عادة ما يميل القائد للمخاطرة . وهو يُدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل أن يُحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة . يقول سيمون دى بوفوار : (إن الإنسان يسمو على الحيوان ليس بصنع الحياة بل بالمخاطرة).

6 مهارات الاتصال :

يتحلى القائد دائماً بمهارات اتصال ممتازة ، إنه مُنصت جيد يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره ، وينقل رسائله ، كما أنه يستمع بتركيز إلى الناس ولا يقاطعهم أبداً وهم يتكلمون ، وهو أيضاً يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات ، ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان حتى أصعب الناس مراساً .

7 إدارة التغيير :

عادة ما يُرحب القائد بالتغيير، وفي واقع الأمر التغيير يعد جزءاً من تصرفاته اليومية ، فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة . وهو يتفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة ، كما أنه يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على حياته وعلى عمله وعلى السوق ويتصرف وفقاً لها .

8 التحكم في التوتر وضغوط العمل :

يعيش القائد حياته وفقاً لقاعدة وهي العمل لنفسه حتى لو كان لدى شخص آخر. وهو يحب عمله ويستمتع بأدائه ، كما أنه يتفهم خطر التوتر ، لذلك فهو يعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحه (يستغلها لمصلحته) . كثير من القادة يقومون ببعض التمشية أو يشتركون في نادى صحي لتفريغ الضغوط المتراكمة . والقائد مستعد لبذل الجهد (مهما كان عظيماً) للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل .

9 التفويض :

حيث يؤمن القائد بالآخرين ويؤمن أيضاً بقيمة الوقت . وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض ، ويعرف بدقة أي المهام يحتفظ بها وأي المهام يفوضها ، كما أنه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفرغ لإنجاز أشياء أخرى أكثر أهمية حتى يتقدم باستمرار .

10 الرؤية والإبداع :

يتمتع القائد بقدرة ممتازة على الإدراك السريع والمنظم للعلاقات بين المتغيرات الحالية والمستقبلية في عمله ، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون ، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة ، على الرغم من أن النقد قد يوجه إلى خيالاته ، إلا أنه

مع الوقت يستطيع الناس أخيراً أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل .

11 التدريب والتعليم وبناء الفريق :

القائد يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه ، وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ، ويعتني بفريقه ويحث أعضائه على العمل ، كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم، ويحققوا أهداف المنظمة التي يعملون بها ، فهو دائماً يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير.

12 التحفيز الذاتي :

القائد شخص محفز ذاتياً (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق نحو الأهداف) ، كما أنه يمارس حياته بسعادة واستمتاع ، وحواره الذاتي إيجابي بناء مثمر حيال المواقف والأشخاص والأشياء بصفة عامة .

وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته ، لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حده داخل فريقه ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص ذاته بشكل منفرد ، وأمام المجموعة كلها ، ودائماً يطرى على ذوى الأداء الجيد والمتميز، إنه دائماً يفاجئ الآخرين وهم يعملون الشيء الصحيح ، ليقدم لهم ما يشبع احتياجاتهم ، ويولد لديهم الدافع على التميز.

13 المهارات والقدرات المتنوعة :

القائد شخص على درجة عالية من العلم ، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة . وهو يعرف عن ماذا يتحدث ، دائماً يبحث عن الوسائل التي تنمى قدراته ومستوى أدائه ؛ مثل القراءة والاستماع إلى شرائط التسجيل ، بالإضافة إلى حضور العديد من الندوات والدورات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية ، وهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسين نوعية حياته ونوعية عمله ، وهو دائم الكفاح في تسلقه للجبال نحو الامتياز والتفوق والكمال .

14 الثقة بالنفس :

يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للأزمات ، وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف ؛ بل ويتعلم منه ، كما تؤدى ثقته بنفسه إلى المزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه وتحت قيادته .

15 الديناميكية والحركة :

القائد شخص ديناميكي متحرك ، وهو يعلم جيداً الفرق بين القول والفعل ، فهو دائم التحرك لإنهاء مهمة ما ، وعندما يخطط ويحدد أهدافه ، فإنه يتحرك بسرعة لتنفيذ الأمر المطلوب فوراً ، يطبق بجدية ما يسمى (بركان الصمت) ، وكما يقول كونفوشيوس:

(الرجل القائد متواضع في حديثه ولكنه يتعدى الحدود في أفعاله) ، وبالتالي ، فإن أفعال القائد تتحدث بصوت أعلى من كلماته .

16 الإلــــتزام :

القائد شديد الإلتزام بالأهداف التي يضعها ، وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً ، وهو يدرك قوة الإلتزام ، ولا يستسلم بسهولة أبداً ، وهو مخلص وملتزم لمؤسسته وللفريق الذي يعمل بقيادته للوصول إلى وسيلة أفضل في الحياة ، لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة إلى عملائه ، بمعنى أنه إنسان ناجح ومتميز في المواقف الحالية ، والمستقبلية ، وفي المواقف المشابهة ، أو المواقف المغايرة .

17 اللياقة الصحية والذهنية :

حيث يعرف القائد كيف يحترم جسده ؛ فهو يهتم بعاداته الغذائية ، يحترم جسده ، يشرب كميات كافية من الماء كل يوم ، يمارس التمارين الرياضية بانتظام ، يمتلك قدراً من الطاقة الجسدية والعقلية ، حتى تساعده على تحقيق الأهداف التي يسعى إلى بلوغها ، وبالتالي فإنه مقتنع تماماً بعدم تصور فرد معين يعتلي سُلم القيادة وهو لا يحترم ولا يصون صحته البدنية والذهنية !.

18 المشاعر والعواطف :

بغض النظر عما نتعلمه عن القيادة ، فسوف نجد دائماً أن القائد شخص عاطفي حساس ، فهو يحب ما يفعله ، وذلك في إطار من العاطفة والحب .

كما أنه يؤدي عمله الذي يحبه بنفس الأسلوب يوماً بعد يوم ، كما أنه يتحلى بالميل الإنساني نحو الآخرين ، ويطبق مبدأ تبديل الأدوار (وضع نفسه مكانهم) ، وبالتالي فإنه يتمتع بنضج في الإدراك ، ودقة في الحكم على الآخرين والواقف والأشياء .

19 المرونة والقابلية للتغيير :

إن القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير ، وهو يضع خططه في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويُصر على تنفيذها ، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تأتي بالنتائج المطلوبة ، فهو سرعان ما يبحث عن غيرها حتى يصل إلى الهدف المرغوب ، وهو في ذلك لا يهتم إلا بتعديل الخطط والتكيف معها والاستمرار في ذلك حتى يحقق النتيجة التي ينشدها . (إنه يؤمن بأن الخطط توضع لكي تُعدل ولا توضع لكي تُقدس) .

20 الأمـــــانة :

إن القائد يبدو إنساناً عنيفاً/ قوياً إذا ما لزم الأمر ، لكنه مع ذلك عادل ومنصف . وهو شديد الإخلاص لمنظمته ولفريقه ولعمله ولعملائه ، كما أنه لا يجازف بعمله ، وصدقه وأمانته ، يُضرب بهما المثل ، ويتحدث عنهما كل أعضاء فريق عمله .

تلك كانت أهم الدعائم والمقومات الأساسية للقائد الإداري المتميز ، ويمكنك أن تضيف إليها أن القائد يعمل بجدٍ وبذكاء ؛ فهو

يذهب إلى عمله قبل زملائه ويبقى بعد انصراف الجميع . يقول حوراس : (إن الحياة لا تمنحنا نحن البشر أي شئ بدون العمل الشاق) وأضيف بأنه (لولا القيادات الإدارية لما تقدمت البشرية) كما أن القيادة ليست حلماً مستحيل الحدوث ، وإنما هي ممكنة لمن لديه الأهلية الحقيقية للتميز في عصر الزحام (التكدس) .

وأهم محاور هذه الأهلية التي تجعلك قائداً إدارياً متميزاً – إذا ما أردت أن تكون كذلك – هي :

1 الدافع القوي على التميز ، على أن يكون ذلك مصحوباً بـ :

2 المجهود المتواصل لأجل تحقيق التميز – ودون إنتظار لمقابل سريع – على أن يستند ذلك إلى :

3 البنية المعرفية الكافية لتحقيق التميز ، على أن يقترن تطبيقها وإستثمارها وتوظيفها بمهارات :

4 حُسن التعامل مع الآخرين (زملاء ، رؤساء ، مرؤوسين) ، على أن يتزامن ذلك مع الحرص على :

5 تسويق الذات (تطبيق عنصر المبادأة والمبادرة) ، وذلك في إطار من :

6 حُسن تنظيم وإدارة الوقت لكل ما سبق .

السلوك القيادي والإدارة الفعالة للوقت

لقد كان يُنظر إلى الوقت في الماضي القريب على أنه قيد Constrant ، ولكن أصبح الآن يُنظر إليه على أنه مورد Resource ؛ كالمال والآلات والخامات والأسواق والمعلومات ؛ بل إنه أغلى وأثمن الموارد جميعاً ، نظراً لما يتسم به من خصائص متميزة ، أهمها :

- أن ما ينقضي منه لا يمكن استرجاعه .
- أن الفائض منه لا يمكن تخزينه .
- أن امتلاكه وتملكه يتم دون جهد ودون مقابل .
- أنه لا يمكن إعارته ، ولا يُمكن استعارته .
- أنه المورد الوحيد الموزع على جميع البشر بعدالة ، حيث يمتلك أي فرد على وجه الأرض من مورد الوقت – مهما أُوتي من سلطان – أربعاً وعشرين ساعة يومياً .

" قل لي : كيف تستثمر وقتك ، أقل لك : من أنت ومن ستكون " .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن القول أن الفارق الأساسي بين قائد متميز وآخر أقل تميزاً وثالث غير متميز ، يكمن في مدى قدرة كل منهم على حُسن إدارة وقته وبشكل رشيد ، وهذا بدوره يتوقف على مدى توافر عدة عوامل أساسية ، وهي :

1 الدافع القوي على التميز.

2 الإدراك الواعي لأنماط مدراء الوقت .

3 التحديد الدقيق لمُضيِّعات الوقت .

4 الإجراءات العملية الجادة للتغلب على مضيعات الوقت .

هذا ، وسوف يتم تناول كلٍ منها – تفصيلاً – على النحو التالي :

أولاً الدافع القوي على التميز

والذي يعبر عن مجموعة القوى الداخلية التي تحرك سلوك القائد تجاه الأداء الجيد ، وذلك من خلال التأهب الذهني والنفسي المتواصل للتفوق على الواجبات الوظيفية المنوطة به ، والحرص بحماس وجدية على فهم واستيعاب كل ما هو جديد في مجال تخصصه الأصلي – بل والمجالات وثيقة الصلة بمجال تخصصه الأصلي – والاستعداد المستمر للمبادأة والمبادرة بوضعه موضع التطبيق العملي . وبما يُسهم في تحسين مستوى الجودة أو تخفيض التكلفة أو الجهد أو الوقت .

والواقع ، أن توافر مثل هذا الدافع يُشكل المفتاح العملي ، ونقطة البداية الحقيقية للشروع في ممارسة إدارية فعالة لوقت

القائد المتميز – أو الذي ينوي السير في طريق التميز – الذي أدرك بوعي كيف يكون عملاقاً في عصر الزحام .

ثانياً الإدراك الواعي لأنماط مدراء الوقت

حيث يمكن التمييز بين خمسة أنماط من المديرين ، من حيث خصائص كل نمط فيما يتعلق بالتعامل مع الوقت ، وهذه الأنماط هي :

1 **المدير المنظم جداً** : وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي :
- شغله الشاغل هو أن يكون منظماً .
- مشغول بإعداد قوائم كلما جدَّ جديد .
- يهتم كثيراً بالتفاصيل الدقيقة (إجرائي) .
- يبدو منظماً أكثر من اهتمامه بالعمل ذاته (يركز على الشكل أكثر من المضمون) .

2 **المدير المشغول جداً** : وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي :
- تراه يجري في كل مكان .
- يشكو من ضيق الوقت .
- يشعر بالذنب إذا حصل على قسط من الراحة .
- يقضي راحته في الحديث عن العمل وعن ضغوط العمل .
- يعلن دائماً أنه يحتاج إلى المزيد من الوقت .

3 المدير مجنون الوقت : وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي :

- يهتم كثيراً بالوقت .
- مكتبه مكدس بأدوات مختلفة لتنظيم الوقت .
  (مُنظِم / نتيجة / حاسب / فاكس / نظام خاص بالملفات) .
- يحب أن يُراجع ملفات الجميع بجدية وعصبية .
- احترس إذا كنت تعمل لديه ، فإذا ما تأخرت خمس دقائق ، اعلم أنك ميت لا محالة ، فهو مجنون الوقت .

4 المدير الفوضوي : وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي :

- غير مرتب وغير منظم .
- تحيط به الأوراق في كل مكان (على مكتبه وعلى الأرض وعلى أثاث الحجرة) .
- يهتم بالملفات ويلقي فيها كل شئ .
- يعتقد أن المكتب النظيف يدل على عقل مريض .
- دائماً يفقد أشياء ويهتم الآخرون بأخذها .

5 المدير المتميز (القائد الإداري) :

وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي :

- أهدافه واقعية .
- يتعامل مع الوقت على أنه مورد ، ويسعى لاستثماره وليس إهداره .

- يدرك قيمة إدارة الوقت .
- يتميز بالنظام الدقيق .
- يعرف كيف يحدد أولوياته .
- يعرف كيف يتعامل مع كل أنواع المقاطعة .
- مريح جداً في التعامل معه .

والسؤال المطروح الآن هو: أين أنت من هذه الأنماط الخمسة؟، وإلى أيٍ منها تريد أن تنتمي ؟

ثالثاً التحديد الدقيق لمضيّعات الوقت

تختلف نسبياً مضيعات الوقت من قائد لآخر، وبالتالي فإنه على كل فرد متميز - أو حريص على التميز - أن يقوم بإجراء حصر وتحديد دقيق للمتغيرات، والأشخاص، والمواقف، والظروف التي تؤدي إلى إهدار وقته كأغلى وأثمن مورد يمتلكه في الحياة .

وبصفة عامة فإن أهم مضيعات الوقت يمكن أن تتمثل في الآتي :

- عدم كفاية المعلومات أو عدم دقتها .
- التردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء .
- عدم الدقة في تحديد الأولويات، وعدم الإلتزام بالترتيب الدقيق الموضوع لها .
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام .

- القيام بأعمال ومهام متعددة في وقت واحد .
- الفوضى وعدم الانضباط الذاتي من جانب بعض العاملين .
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاع بين العاملين أو بين المهام والأعمال اللازمة .
- تطبيق سياسة المركزية في معظم أو كل أمور العمل .
- عدم وجود أهداف . أو عدم وضوح الأهداف ذاتها .
- نقص مهارات وخبرات المرؤوسين .
- وجود أكثر من رئيس للفرد الواحد داخل العمل .
- القيام بالعمل الواحد أكثر من مرة (تكرار الجهود) .
- أحلام اليقظة .
- تطبيق فلسفة إطفاء الحريق ، أو الإدارة بالأزمات (وليس إدارة الأزمات) .
- الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية .
- كثرة الأعمال الورقية والغوص فيها (مستنقع الرمال الناعمة) .
- البدء في تنفيذ المهام قبل التفكير فيها .
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد ، وعدم القدرة على إدارتها بمهارة .
- المجاملات المبالغ فيها، والتفاعل الاجتماعي الزائد أثناء العمل.
- التفويض غير الصحيح .
- الاجتماعات غير الناجحة ، وكثرة الزيارات المفاجئة .

- تضخم عدد العاملين بشكلٍ يزيد عن الاحتياجات الفعلية للعمل.
- الافتقار إلى مهارة الإنصات الجيد .
- عدم القدرة على قول "لا" والحرص على إرضاء الجميع .
- التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات .
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف .
- التسلط والرقابة المفرطة .
- كثرة الزوار أثناء العمل .
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات حين اتخاذ قرارات تحتاج إلى السرعة في إصدارها (شلل الكمال) .
- الرغبة في تكوين علاقات إجتماعية بهدف التسلية .
- غيبة تقارير المتابعة ومعايير الرقابة .

(حدد بدقة أي من هذه المضيعات – أو غيرها – تتعرض له ، ثم أبدا على الفور في اتخاذ إجراءات عملية جادة من جانبك للتغلب عليها) .

رابعاً الإجراءات العملية الجادة للتغلب على مضيعات الوقت

من الأهمية بمكان التأكيد على عدة حقائق ، قبل استعراض الإجراءات العملية للتغلب على مضيعات الوقت . وهذه الحقائق هي :

1 أن السبب الرئيسي في جميع مُضيعات وقتك هو أنت ، أو الآخرون ، أو أنت والآخرون ، فالوقت لا يُضيع وحده بل يحتاج إلى من يُضيعه .

2 أن كل وقت مُضيّع ، هو توظيف غير ملائم لوقتك ؛ فالإنسان يُضيع وقته عندما يُنفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية .

3 أن عدم إدراك الحقائق من جانبك لا يعني أنها غير موجودة ، فقد يكون هناك ما يُضيع وقتك ، ولا تدرك أنت أنه كذلك ؛ فمثلاً قد يكون الإجتماع الذي تعقده مع مرؤوسيك مرتين كل أسبوع مُضيعاً للوقت ، وأنت لا تدرك ذلك .

4 أن جميع مُضيعات الوقت يمكن تبريرها ، كأن تقول ، إن هذا الأمر ليس من مسئوليتي ، أو "إن الواقع هو الذي يفرض ذلك"، أو "إن فلاناً هو السبب" ، ومع ذلك فإن جميع مُضيعات الوقت يمكن ترشيدها . وإحلالها بأنشطة منتجة ، وبالتالي فإنك المسئول عنها ، ويظل الحل في يدك ، والإدارة الفعالة للوقت عمادها إدارة الذات ، التي تدرك بواقعية أن أحدث شكل من أشكال المنافسة اليوم في شتى مناحي الحياة هو **"المنافسة على الوقت"**.

وعلى ذلك ، فإنه يمكن استعراض أهم الإجراءات العملية للتغلب على مُضيعات الوقت ، من خلال المتطلبات اللازمة لإدارة الوقت على نحوٍ فعال . وذلك على النحو التالي :

1 التخطيط الجيد للوقت :

من خلال حصر المهام والأعمال المراد إنجازها ، ووضع ترتيب دقيق لها ، وفقاً لأولوياتها ، مع تحديد توقيت زمني مناسب لكل منها . **" احجز لنفسك موعداً مع نفسك " ، " لتخلون بنفسك مع نفسك لإجراء حوار ذاتي من أجل تخطيط وقتك "** .

2 الإلتزام الدقيق بالتوقيت :

من خلال الحسم في معالجة المقاطعات بأسلوب حضاري لائق ، وسلوك شخصي رشيد (تعلم أن تقول لا ، وكيف تقول لا ، ومتى تقول لا) . **" إذا حرصت على إرضاء الجميع ، فثق وتأكد أنك لم ولن ترضي أحداً "** .

3 التركيز على الأهداف :

من خلال النظر بإستمرار إلى أهداف العمل وفقاً لترتيب أهميتها – وليس وفقاً لتفضيلكم – مع عدم الدخول في التفصيلات أو الصراعات التي تعوق الوصول إلى الأهداف . **" إحذر الدخول في منطقة الرمال الناعمة "** .

4 العادات السلوكية المواتية لإدارة الوقت :

من خلال الشروع من الآن في تغيير وتعديل وتطوير العادات السلوكية التي تتيح لك إدارة فعالة للوقت ؛ مثل الحيوية ، واليقظة ، وتنمية الذاكرة الفوتوغرافية ، واكتساب مهارات الاتصال الفعال .

" ازرع فكرة تُنبت عملاً ، وازرع عملاً يُنبت عادة ، وازرع عادة تُنبت طبعاً ، وازرع طبعاً يُنبت منهج حياة " .

5 البرمجة الذاتية :

وذلك من خلال الحرص يومياً على إعادة التأكيد على عقلك الباطن بأنك إنسان متميز في مجال إدارة الوقت ، مما يساعدك على تحقيق ذلك بدرجة عالية ، وعلى جعل برمجة الذات جزءاً من حياتك اليومية ، وهذه هي بعض الأمثلة :

- إنني أدير الوقت بشكل رائع .
- إنني أحافظ تماماً على النظام .
- يمكنني بمهارة استثمار وقتي جيداً .
- أنا إنسان منظم في حياتي الخاصة ، والعملية ، والعامة .

" أحذر فإن الوقت يتمدد بشكل يفوق الوقت المخصص للمهمة التي أنت مكلفٌ بها ، أو تلك التي تنويً تنفيذها " .

الخــــــلاصة :

عليك – إذا ما أردت أن تكون قائداً إدارياً عصرياً – أن تدرك أهمية الوقت ، كأغلى وأثمن مورد متاح لك ، ثم تحدد بدقة مُضيعات وقتك ثم تشرع على الفور في التغلب عليها . وبعد ذلك تابع التحسن المستمر والمتضاعف في أدائك كقائد إداري متميز في هذا القرن الجديد .



الفصل العاشر

المدير .. وتطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية(*)

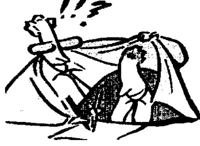
- مقدمة .
- التحولات الجديدة وانعكاساتها على بيئة الإدارة العربية.
- حتمية تطوير المنظمات والأداء في القرن الجديد .
- القيادات الإدارية ومسئولية تطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية .
- مداخل تطوير المنظمات والأداء .
- مقومات فعالية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية .

(*) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع ، يمكن الرجوع إلى :
د. محمد العزازي أحمد إدريس ، اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية : دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول ، المجلد الرابع والعشرون ، يناير 2002 .



الفصل العاشر

المدير .. وتطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية



مقـــدمة

شهد العالم خلال القرن المنصرم تحولات جذرية عميقة - سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية - تركت آثارها على مختلف أنواع المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال المحلية والدولية ، بحيث أصبحت تمارس عملها - في القرن الجديد - داخل مناخ يتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار والمنافسة الشرسة.

والواقع ، أن جميع هذه المنظمات تصبح عاجزة عن البقاء والاستمرار ، ما لم تقم القيادات الإدارية لهذه المنظمات برصد هذه التحولات وتحليلها وتحديد تداعياتها وانعكاساتها المستقبلية على بيئة العمل، وتطبيق مداخل ومناهج التطوير المناسبة لها ، وبما يزيد من قدرتها على التنبؤ بالنتائج التي تسفر عنها هذه التحولات ، والاستعداد لمواجهتها والتعايش معها ؛ بل وزيادة قدرتها التنافسية .

التحولات الجديدة وانعكاساتها على بيئة الإدارة العربية

يزخر المناخ الإداري المعاصر بالعديد من التحديات ، التي تواجه المنظمات المعاصرة - على اختلاف أنواعها - في كافة دول العالم المتقدمة والنامية على السواء ؛ وذلك نتيجة التحولات السريعة والمتلاحقة التي طرأت على العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، وتعمل الإدارة الحديثة جاهدة لمواجهة هذه التحديات من خلال مجموعة متكاملة من المحاور ، أهمها :

- التركيز على المواكبة والتطوير المستمر في كل عناصر العمل .
- التركيز على مفهوم القيادة الإدارية واختيار قادة المستقبل .
- تعظيم القدرة التنافسية للمنظمات في مواجهه ضغوط اتفاقيات الجات .
- التركيز على تنمية الابتكارات وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية .
- تحسين آليات وأسس اتخاذ القرار وإدارة التغيير .
- المساهمة في الأعمار والتعمير .
- خلق فرص عمل جديدة ومتجددة بشكل مستمر .
- الحرص على بلوغ المواصفات العالمية .

- التركيز على الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة وحسن توظيفها.
- تحمل أعباء المسئولية الاجتماعية والبيئية .
- توقع المشكلات وإيجاد الحلول المسبقة لها .
- التركيز على الإنجاز والتصدير والطموح المتجدد .

وفي سبيل الالتزام بالعمل على هذه المحاور ظهرت خلال السنوات العشر الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والمداخل الإدارية الهادفة إلى تطوير المنظمات والأداء، وتتمثل أهم هذه الأفكار والمداخل ، فيما يلي :

- الإدارة المجتمعية Governance
- التخطيط بالسيناريو Senario planning
- حلقات الجودة Quality circles
- الإستجابة الفورية الآنية Just-in-time
- الإدارة بالكتاب المفتوح Open-book-management
- تمكين العاملين Empowerment
- التميز التنافسي Competitive edge
- البحث عن التميز In search of excellence
- التدمير الخلاق Creative Destruction
- الإدارة بالأهداف Management by Objection

- الإدارة الإستراتيجية Strategic management
- الإدارة المتوجهة للسوق Market oriented management
- الإدارة المدفوعة بالعميل Customer driven management
- الإدارة بتخفيض الحجم Downsizing
- الإدارة بالتجوال Management by wandering
- الإدارة بالجودة الشاملة Total Quality management
- الإدارة بتقوية الأفراد Empowering management
- الإدارة بالمشاركة Participative management
- الإدارة بالمعلومات Information based management
- الإدارة الموقفية Situational management
- الإدارة الانتقالية Transitional management
- الإدارة التحويلية Transformational management
- الإدارة بالفرق Team based management
- الإدارة التقدمية Proactive management
- إعادة هندسة الإدارة Reengineering management
- الإدارة بالنظم Management by systems
- التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

والواقع ، أن هذه الأفكار والمداخل قد حققت للمنظمات التي طبقتها الريادة في مجالات تخصصها الذي تنتمي إليه ؛ بل

وأكسبتها ميزة تنافسية قوية ، نتيجة لما حققته من تطوير فعلى لهذه المنظمات والارتقاء بمستويات أدائها .

والسؤال المطروح الآن هو : أين الإدارة العربية بصفة عامة ، والإدارة المصرية بصفة خاصة ، من تطبيق هذه الأفكار والمداخل ؛ وما هي المحاولات المبذولة في سبيل الأخذ بهذه الأفكار والمفاهيم ؟

وإذا كانت الإجابة على هذا السؤال ، بشكل عام ليست في صالح الإدارة العربية والمصرية ، فإن القيادات الإدارية في الدول العربية معنية الآن - واكثر من أي وقت مضى - بالاستفادة من تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء ، وهنا تصبح هذه القيادات في حيرة من أمرها للبحث عن المدخل المناسب للتطوير من بين هذه المداخل المتعددة .

وعلى ذلك ، فإن المؤلف يتصدى بالدراسة إلى تحديد أهم مداخل تطوير المنظمات والأداء وحصر المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها كل مدخل منها ، والتعرف على أكثرها مناسبة للتطبيق في المنظمات المتنوعة (استثمارية/ مشتركة/ حكومية) في البيئة العربية .

حتمية تطوير المنظمات والأداء في القرن الجديد

يشهد العالم المعاصر الآن سلسلة من التحولات الجذرية والتطورات المتسارعة ، أفرزتها مجموعة من العوامل البيئية ؛ مثل التقدم التكنولوجي والعولمة والإنفتاح التجاري والتكتل بين الدول وتزايد حدة المنافسة على الأسواق والمستهلكين وإرتفاع الوعي التجاري والإستهلاكي لدى الأفراد وتزايد الاهتمام بالقضايا البيئية، مما يدعو كافة المنظمات إلى الاستعداد والجاهزية لمواجهة القرن الحادي والعشرين ، الذي يتوقع أن تسوده بيئة اقتصادية وإدارية تتسم بالتعقيد وتبعث على التحدي الشرس ؛ فضلاً عن ثرائها بالفرص والتهديدات .

وإزاء هذه التحديات ، تصبح المنظمات العربية في القرن العشرين بحالتها الراهنة وخصائصها الحالية غير قادرة على الاستجابة للمتغيرات الحادثة في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسة خلال الألفية الجديدة ، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان تحويل هذه المنظمات والانتقال بها إلى حالة مختلفة وخصائص جديدة ،تزيد من قدرتها على الوفاء بمتطلبات البقاء والتميز في القرن الحادي والعشرين .

هذا ، ويوضح الجدول التالي مقارنة بين خصائص منظمة القرن العشرين وخصائص منظمة القرن الحادي والعشرين :

جدول رقم (23)
مقارنة بين خصائص منظمة القرن العشرين
وخصائص منظمة القرن الحادي والعشرين

خصائص منظمة القرن العشرين	خصائص منظمة القرن الحادي والعشرين
◆ التعامل مع التغيير والتطوير باعتباره تهديد مفروض، يولد المزيد من الضغوط والأزمات ◆ تتابعية التفكير وإقليمية الأداء. ◆ قيادات إدارية على جميع المستويات يهربون من التغيير والتطوير خوفاً من عواقبه وتلافياً لمخاطره. ◆ تعمل في سوق مستقرة نسبياً. ◆ غياب الرؤية المستقبلية والرسالة الواحدة المشتركة. ◆ سيطرة قيم وقناعات النظم والأدوار (حضارة النظم والأدوار)	◆ التعامل مع التغيير والتطوير باعتباره فرصة مواتية لتوليد المزيد من المكاسب والإنجازات. ◆ تزامن التفكير وعالمية الأداء. ◆ قيادات إدارية على جميع المستويات يقبلون على التغيير والتطوير إقتناعاً بجدواه لأجل البقاء والنمو الإستمرار. ◆ تعمل في سوق متقلبة وغير مستقرة. ◆ توافر رؤية واحدة ورسالة مشتركة. ◆ سيطرة قيم وقناعات الإنجاز (حضارة الإنجاز).

تابع خصائص منظمة القرن العشرين	تابع خصائص منظمة القرن الحادي والعشرين
• سيطرة نظم التشغيل البطيئة ؛ حيث التركيز على اللوائح والسلطات .	• توافر نظم تشغيل سريعة ومنضبطة ، من خلال إعادة التصميم والبناء .
• الهياكل التنظيمية المدببة ذات المستويات الرئاسية المتعددة وتركيز السلطة .	• هيكل تنظيمي مدمج مرن وصلاحيات قرب التنفيذ .
• معظم الطاقات البشرية ماهرة جزئياً ومحفزة جزئياً .	• موارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز.

والواقع ، أن عملية التحول والانتقال من منظمة تقليدية إلى منظمة معاصرة قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، تحتاج إلى مجموعة متكاملة من الدعائم، التي أهمها :

- الارتباط الوثيق بالسوق .
- السعي الدائم إلى التميز.
- الحرص على إرضاء العملاء/ الجمهور.
- العمل المتواصل لتحقيق ميزة تنافسية .
- التحديث والتجديد والابتكار.

- التركيز على البحوث كأساس للتطوير.
- الاهتمام بتطوير الخدمات للعملاء / الجمهور.
- إستثمار المعلومات (التكنولوجيا المعلوماتية).
- الاهتمام بتطبيق برامج متطورة للتدريب والتنمية البشرية.
- بناء وتنمية فرق العمل الفعالة.
- التوجه نحو التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance.
- ترسيخ مبدأ الولاء والانتماء لدى العاملين.
- تطويع التكنولوجيا العالمية.
- مرونة السياسات والاستراتيجيات للتوافق السريع مع المستجدات.
- التخطيط الإستراتيجي الفعال لتعزيز وتدعيم التطوير المستمر.
- تحرى الدقة في اختيار وتنمية القيادات الإدارية وفقاً لمعايير موضوعية متطورة.

ويرى المؤلف أن توافر مثل هذه الدعائم يتطلب توافر قيادات إدارية متميزة قادرة على تطوير المنظمات والأداء في أي مجتمع.

القيادات الإدارية ومسئولية تطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية

إذا كانت منظمات القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى قيادات إدارية أكثر مما تحتاج إلى مديرين، فإنها أيضاً تحتاج إلى قيادات إدارية تحويلية، وليس إلى قيادات إدارية تبادلية.

والواقع ، أن القيادات الإدارية التحويلية هي الأكثر قدرة على إحداث تطوير فعال للمنظمات والأداء في القرن الحادي والعشرين ، ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان التعرف على اتجاهات القيادات العربية ، وكيف يفكرون ؟، وما هي نظرتهم إلى الأمور ؟، ويمكن أن يتضح ذلك من خلال استعراض أهم الملامح العامة التي تميز القيادات الإدارية التحويلية في هذا القرن ، وذلك على النحو التالي :

- يدركون جيداً أن الأفراد لا يعملون عندهم ولكنهم يعملون معهم .
- يعتمدون على الاستفادة من تجارب الآخرين وتجاربهم الشخصية .
- يصرون على التحديد والتوصيف الدقيق للمشكلات، وليس الوصف العام لها .
- يستثمرون الوقت لصالح المنظمات والمواقع التي يتولون قيادتها.
- قادرون على بناء وتنمية فرق العمل الفعالة .
- يرصدون بسرعة وبدقة المتغيرات الخارجية المتلاحقة وتأثيرها على المنظمات .
- يكتشفون بسرعة وبدقة التيارات السلبية والتوجيهات المعوقة للتطوير.

- يستثمرون بمهارة الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية ويبتكرون السبل لتعظيم الاستفادة منها .
- ينفتحون على الفكر الجديد والمعرفة والخبرة المتجددة ، سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها .
- يقرون برامج فعالة وموضوعية للحوافز الإيجابية والسلبية .
- يواجهون الأزمات والضغوط بثبات انفعالي .
- لديهم سرعة إحساس بدواعي التغيير ، وسرعة التجاوب مع متطلباته .
- لديهم سرعة حسم وإتخاذ قرارات التغيير المناسبة ، وسرعة التدخل لتصحيح مسار التغيير والتطوير .
- يتمتعون بثقة ومصداقية عالية من جانب الآخرين .
- يتميزون بدافعيه أقوى وأداء أكبر مما هو متوقع .
- ينظرون إلى التغيير والتطوير على أنه رحلة مستمرة وليس نقطة وصول .
- يهتمون بالتركيز على النتائج ، ولا يغوصون في التفاصيل .

ويرى المؤلف ، أن توافر مثل هذه الملامح العامة لدى القيادات الإدارية في أي مجتمع ، يمكن أن يُشكل أساساً عملياً لإمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية .

مداخل تطوير المنظمات والأداء

يزخر الأدب الإداري والتنظيمي الحديث بالعديد من مداخل ومناهج تطوير المنظمات والأداء ، وعلى الرغم من تنوع هذه المداخل والمناهج - وفقاً لاختلاف مجالات وبيئات نشأتها ، واختلاف ثقافات وخبرات أنصار كل منها - فإن العبرة في النهاية تظل كامنة في مدى قابلية كل منها للتطبيق Applicable في منظمات معينة دون غيرها ، وفي مجتمع معين دون آخر ، وذلك حسب المتغيرات والمعطيات السائدة في أي من هذه المنظمات أو تلك المجتمعات .

هذا ، وسوف يقوم المؤلف باستعراض أهم هذه المداخل مع التركيز على إبراز المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها كل منها ، وذلك على النحو التالي :

مدخل الإدارة بالكتاب المفتوح وتمكين العاملين :

Open–Book Management and Empowerment:

ويقوم هذا المدخل على احترام الطموح الإنساني كمحرك للطاقات الكامنة نحو الابتكار والإبداع ، ويطبق بهدف شحذ الهمم وإثارة وتحفيز وتفعيل مهارات ومواهب Tallents الأفراد المتميزة ، لتعطى أعلى مردود وعائد للاستثمار فيها ، فالكل لدية تفكير إيجابي

ويسعى دائماً نحو: الأفضل، الأجود ، الأحسن ، الأكثر إشباعاً للاحتياجات والرغبات ، الأعلى مردوداً لعناصر الإنتاج ، والرائع المبهج ، وبالتالي فإن تطبيق هذا المدخل يشجع على الإيجابية والابتكار والتجديد والتحسين ، كما أنه يشجع على تأكيد الآتي :

- روح المبادرة سواء الفردية أو الجماعية .
- روح الانسجام والتآلف والتكيف مع الآخرين .
- روح التحالف من أجل الوصول إلى تحقيق أعلى وأفضل إنتاجية .

والواقع ، أن هذا المدخل يشكل اتجاهين حديثين للإدارة ، أو هما اتجاه واحد – ذلك لأنهما قريبان من بعضهما ، ويكمل أحدهما الآخر – الإدارة بالكتاب المفتوح ، وتمكين العاملين ، وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل وهى :

- التوفيق بين الجانب المالي والجانب الإنساني في المنظمات ؛ مثلاً المشكلة ليست فقط زيادة الربحية ، ولكن كيف ندفع الأفراد إلى تحقيقها .
- الإدارة تعنى تكوين مجتمع حي يعمل بقوة الفريق المتآلف والملتزم .
- تتميز القيادات الإدارية بقدر عال من الطموح ، ويبحثون عن معجزات وعن طرق تحقيقها .

- دمج المصالح المتنوعة للإدارة والعاملين ، بحيث تجب المصلحة الكلية كافة المصالح الفرعية .
- تدريب العاملين على فهم المحاسبة والتحليل المالي ، وتنمية الحس الرقمي لديهم حول بعض المفاهيم ؛ مثل انخفاض الربحية وارتفاع التكاليف وانخفاض الجودة ، (تنمية الأفراد فنياً وفكرياً وإدارياً) .
- مناقشة العاملين بعضهم البعض ، والتفافهم حول لغة الأرقام ؛ مثل حسابات الأرباح والخسائر وقائمة التكاليف والميزانية وحركة النقدية وباقي الكشوف المالية ؛ بل ويشاركون في تحليلها وفي صنع القرارات المتعلقة بها .
- توليد الشعور العام لدى العاملين بالمسئولية أمام بعضهم وأمام رؤسائهم عن الأداء الكلى لوحداتهم ، كما أنهم مسئولين عن تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح ؛ مثل ترشيد الإنفاق ، تخفيض الخسائر ، وفتح مجالات وفرص جديدة للإنتاج وللأرباح .
- شعور العاملين وتصرفهم باعتبارهم رجال أعمال أو أصحاب للمنظمة، ولهم فضل كبير في نجاحها وتميزها، وبالتالي فإن الأمان المالي لهم يتوقف على نجاحهم ونجاح منظماتهم في السوق .

- تدريب وتنمية العاملين ، بحيث يصبحون أكثر نضجاً .
- توليد الثقة لدى إدارة المنظمة والعاملين فيها بأنهم لا يعملون فيها لمصلحتهم الخاصة فقط ، وإنما يعملون لنجاحها وتفوقها ، حيث المصلحة واحدة والمنافع متبادلة والأهداف متفاعلة .

مدخل التحسين المستمر في الأداء : KAIZEN (*)

يركز هذا المدخل على أن واجب الإدارة في المقام الأول يتمثل في عمليتين هما الصيانة والتحسين ، باعتبارهما عمليتان متواصلتان ، يجب على الإدارة والعاملين أن توليهما اهتماماً مستمراً لا يقل عن 50٪ من الوقت ، ويقوم هذا المدخل على مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التي أهمها :

- يركز التطوير المستمر على تحسين العمليات للوصول إلى النتائج الأفضل .
- يمتد تحسين الأداء ليشمل كل مجالات العمل بالمنظمة (إنتاجية/ تسويقية/ تمويلية/ إدارية ... إلخ) .
- التطوير المستمر مسئولية كل إنسان في المنظمة ، وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين .
- التحسين المستمر مسئولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً .

(*) كلمة KAIZEN يابانية الأصل ، وتعني التحسين المستمر.

- التحسين المستمر في الأداء توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات .
- لا يتحقق التطور المستمر إلا إذا تم الاعتراف بوجود مشكلات ، باعتبار ذلك الطريق الصحيح لإحداث التحسين .
- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته فالمستهدف في النهاية هو العميل (Customer Driven) .
- يتحدد دور الإدارة لتحقيق التحسين المستمر في عمليتي الصيانة والتحسين .
- يمكن أن يؤدى التحسين المستمر إلى تخفيض الفاقد والحد من الضغوط والأعباء وإصلاح الاختلال في الأداء .
- يتطلب التحسين المستمر التمييز بين الضروري وغير الضروري واستبعاد غير الضروري .
- يساهم ترتيب الأشياء بشكل سليم في تحقيق التحسين المستمر
- يساهم تنظيف مكان العمل بشكل دائم على تحقيق التحسين المستمر.
- تساهم القدوة والنظافة الشخصية لكل فرد على تحقيق التحسين المستمر.
- يساهم الانضباط والنظام في العمل على تحقيق التحسين المستمر.

مدخل إعادة الهندسة : Reengineering

يقصد بإعادة الهندسة كأحد مداخل تطوير المنظمات والأداء،إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء ؛ مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

ويقوم هذا المدخل على مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ ، التي أهمها :

- إعادة التفكير في الأساسيات والثورة على القديم .
- تشكيل التنظيم على أساس المزج بين المركزية واللامركزية .
- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الرئيسية .
- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة .
- التوظيف الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات .
- إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات باهرة .
- توفير إرشادات تساعد العاملين على إتخاذ قرارات بالثقة الواجبة .
- دعم ومساندة السلطات العليا في المنظمة لبرنامج إعادة الهندسة.

- إدارة توقعات العاملين والتعامل مع الإشاعات والمفاهيم الخاطئة والمعلومات غير الدقيقة بهدف تخفيض مستويات القلق والتوتر.
- تحديد الهيكل التنظيمي الجديد ومتطلبات تسكين الموظفين في المناصب ، والنظام الجديد لقياس الأداء والمسألة عليه .
- تنظيم دورات تدريبية للعاملين للتجاوب مع متطلبات تنفيذ برنامج إعادة الهندسة .
- تخفيض أعمال المراجعة والرقابة ، وعمليات التدقيق الداخلي بين الإدارات .
- توحيد نقطة الاتصال أو التنسيق في مدير واحد للعملية .
- التخلص من التنميط واتباع طرق مختلفة للعملية الواحدة .
- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة .
- إعادة ترتيب العمليات وفقاً للتتابع المنطقي .

مدخل التخطيط الإستراتيجي : Hoshin Management

ويستند هذا المدخل إلى التفكير الإستراتيجي بهدف إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة في الأجل الطويل ، وهو يعتبر مدخل إداري شامل ومنظم لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمات ،وذلك من خلال إطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية وفقاً للأولويات التي تحددها الإدارة .

وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ، والتي أهمها :

- توصيف وتحليل المناخ المحيط (المناخ المباشر/العام المحلى/ الإقليمي/العالمي) .
- تحديد نوعية العملاء ونوعية المنتجات والجهات المعاونة والمكملة (احتمالات التحالف)، والجهات المعادية (المنافسة / البدائل) .
- إجراء تقييم موضوعي للفرص والتهديدات ولنقاط القوة والضعف (تحليل SWAT) .
- تحديد الغاية الاستراتيجية (النتائج الجوهرية التي قامت المنظمة من أجلها) .
- تحديد قدرات المنافسين وأنشطتهم والتعرف على إستراتيجياتهم وتحركاتهم .
- التحديد الدقيق للأنشطة والعمليات الضرورية لتحقيق الإنجازات المخططة (الأهداف) .
- تحديد الموارد اللازمة لتشغيل الأنشطة وتحقيق الإنجازات وتحديد فجوات الموارد وكيفية التغلب عليها .
- صياغة وتركيب الخطة الاستراتيجية للسنوات المقبلة وتوزيعها إلى خطط سنوية .

- إعادة تشكيل عمليات التغذية المرتدة ، حتى يتم ربط التغييرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات ضمن أسلوب المنظمة المعلمة .

مدخل القياس المقارن بالأفضل : Benchmarking

يُعرف القياس المقارن بالأفضل بأنه عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل المنظمات الرائدة في نفس الصناعة/ المجال/ أو الصناعات والمجالات الأخرى ، وذلك بهدف تحقيق أقصى تميز في الأداء .

ويمكن تحديد أهم المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ، فيما يلي :

- القياس المقارن بالأفضل الداخلي من خلال مقارنة قطاعات معينة داخل المنظمة بقطاعات أخرى متميزة داخل نفس المنظمة .
- القياس المقارن بالأفضل الخارجي من خلال مقارنة المنظمة بمنظمة أخرى متميزة في منتج معين أو عملية محددة داخل نفس الصناعة .
- القياس المقارن الوظيفي من خلال مقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة .

- القياس المقارن بالأفضل الشامل من خلال تصميم مقياس لإجراء مقارنات بين العمليات والإجراءات المختلفة لمنظمات متميزة على مستوى الصناعات غير المماثلة وبما يؤدي إلى توليد أفكار إبتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي للصناعة .
- إعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء ، والارتقاء إلى مستوى المنظمات محل المقارنة .
- تحقيق التميز في التوافق مع متطلبات السوق والوصول إلى أفضل الأفضل من خلال القياس المقارن بالممارسات الفعلية للمنظمات الأفضل وتحديد مراكز القوة لدينا وتقويتها وكذلك جوانب الضعف والإقلال منها .
- الإدراك الواعي بأن المنافسين سيقومون بتحليل عملياتنا ، وبالتالي معرفة السلبيات ونقاط الضعف والمنظمة إذا لم تدرك نواحي القوة والضعف لديها فلن تستطيع الدفاع عن نفسها .
- توافق النظم الفرعية للمنظمة مع متطلبات نظم الجودة البيئية كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري .

مدخل إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

وهو مدخل يشمل كافة قطاعات ومستويات ووظائف المنظمة ويهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية ، ويعتمد

على تعاون وتفاهم وترابط كافة أجزاء المنظمة لإنجاز الأعمال في سبيل تحقيق الأهداف ، كما يتطلب تبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشاف الخطأ ، وذلك من خلال الاعتماد على الرقابة الذاتية كبديل للرقابة الخارجية .

وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ، أهمها :

- ❖ الالتزام المستمر بأهداف تحسين المنتجات (السلع والخدمات).
- ❖ تركيز القيادات على منع وقوع الأخطاء قبل حدوثها أكثر من تصحيحها بعد حدوثها .
- ❖ إزالة كل ما يعوق العاملين عن إجادة أعمالهم ويقلل من جودة المنتجات(آلات قديمة – مواد خام رديئة – شراء متدني) .
- ❖ استبعاد الخوف من نفوس العاملين وتشجيعهم على السؤال والاستفسار لفهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها .
- ❖ إزالة العوائق والموانع التي تفصل بين وحدات المنظمة وتمنع التفاهم والتنسيق والتكامل بينهم .
- ❖ خلق القيادة الإدارية الفعالة القادرة على تطبيق مفاهيم وفلسفة جودة الأداء الكلى للمنظمة .
- ❖ تأكيد أهمية التدريب في كل مراحل العمل بالمنظمة .
- ❖ العمل على تحسين وتطوير نظام الإنتاج والخدمات الإنتاجية .

- اتباع برنامج جزئي (الطموح) لإعادة تعليم وتدريب الأفراد لرفع كفاءتهم بإستمرار.
- التركيز على الكمية والجودة معاً.
- تجنب الشعارات البراقة وفرض الأهداف على العاملين.
- عدم الاعتماد في قرارات الشراء والتوريد وغيرها على عامل السعر فقط. (السعر الأرخص ليس هو الأفضل دائماً بل الجودة الأعلى هي الأفضل).
- كلما زادت المعلومات كلما كانت قرارات الأفراد أفضل وأكثر فعالية (يتسم نظام الاتصال والمعلومات بالشركة بأنه فعال).
- الاهتمام بالعميل والسعي الجاد من جانب الجميع لتحقيق رغباته وتوقعاته.

مدخل التدمير الخلاق : Creative Destruction

ويعني هذا المدخل اتخاذ مجموعة من المبادئ الجديدة كأساس لهدم المنظمة القديمة وإقامة منظمة جديدة، بحيث تتوافق مع الفكر الحديث ومع المتغيرات المترتبة على تكنولوجيا المعلومات، وهناك مجموعة من المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا المدخل، أهمها:

- تخفيض حجم القوى العاملة إلى النصف مع الحفاظ على إيرادات المنظمة نتيجة الأتمتة.

- إحلال التكنولوجيا الحديثة محل أساليب العمل التقليدية وتحفيز العاملين الباقين لتحقيق نفس الإيرادات السابقة .
- التوازن الديناميكي للمنافع والمزايا التي يحصل عليها المتعاملون والعاملون والملاك (أصحاب المصلحة الثلاثة في المنظمة) .
- تنمية استراتيجية الدخول في السوق قبل البدء في الإنتاج الجديد والمتميز مع التركيز على الجودة .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لاستثمار الفرص التسويقية والتفوق على المنافسين .
- هدم الإدارات والأساليب والنظم القديمة .
- ابتكار أساليب ونظم مرنة ومتطورة .
- تطبيق مفاهيم وأفكار تتجه صوب العميل .
- الاعتماد على فرق العمل ذاتية الإدارة ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المحققة لرغبات العملاء لحظيا دون الحاجة لمراجعة الإدارات المركزية .
- يصبح العميل عضواً داخلياً في نسيج المنظمة وليس عنصراً خارجياً عنها .
- مشاركة العملاء في المعلومات المتاحة بالتنظيم وفتح قنوات الاتصال معهم بدون قيود .

- بناء استراتيجية تسويقية دفاعية لإغلاق السوق والمحافظة عليه، من خلال منع المنافسين من الوثوب عليه واحتلال مركز متميز في هذه السوق .
- تصميم إستراتيجية إغلاق السوق وفقاً لآليات متطورة تلجأ إليها الإدارة معتمدة على رصيد هائل من المعلومات .

مدخل الإدارة بالأهداف : Management By Objectives

وهو نظام إداري تطبيقي يركز على النتائج ، ويستخدم من أجل الاستفادة الفعالة من جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة وذلك عن طريق الربط والتكامل بين جميع الأفراد – من القمة إلى القاع ، ومن القاع إلى القمة – وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها ، ويقوم هذا المدخل على مجموعة من المفاهيم والمبادئ الأساسية ، التي أهمها :

- ربط الأداء اليومي - فردياً وجماعياً - بأهداف كمية قابلة للقياس .
- ربط الشركة وتنسيق أوضاعها بالسوق والمتغيرات البيئية الخارجية.
- توجيه كافة الجهود الفردية والجماعية لسد الفجوة بين الأداء العام للشركة من ناحية وللمنافسين من ناحية أخرى (الفجوة/الفجوات الاستراتيجية) .

⇦ ربط الأهداف السنوية ومتوسطة المدى برؤية إستراتيجية وأهداف مستقبلية أبعد مدى .

⇦ إيجاد معايير رئيسية لمتابعة وتقييم الأداء تتعامل مع المواقف الاستراتيجية ذات العلاقة والمردود على الشركة ككل في حاضرها ومستقبلها .

⇦ تعبئة جهود وطاقات جميع العاملين على كافة المستويات للعمل على سد الفجوات الاستراتيجية ، لتصبح الشركة متأهبة للحركة السريعة والإيجابية .

⇦ تحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف الشركة .

⇦ يمكن تحقيق النتائج باستثمار الفرص وليس بحل المشكلات .

⇦ توضع الأهداف للمناصب الإدارية ، وبالمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ، وبحيث تترابط مع بعضها رأسياً وأفقياً .

⇦ يتطلب تحقيق النتائج المبادأة والابتكار من جميع العاملين وبما يدعم قدرة الشركة على البقاء في الأجل الطويل .

⇦ لا تأتي النتائج من داخل الشركة فقط ، ولكنها تأتي أيضاً من خارج الشركة (المستهلك/ الدورات الاقتصادية/ السلطة/ التيارات السياسية ..) .

⇦ اختيار مجموعة المخرجات (الأهداف ، النتائج) من خلال الدراسة المستمرة للسوق والتعرف على الفرص المتاحة وتحديد

العقبات والمخاطر، وإعادة النظر باستمرار للتأكد من سلامة اختيار المخرجات.

مدخل التحالفات الإستراتيجية : Strategic Alliances

ويقصد بهذا المدخل الدخول في اتفاقيات تعاونية بين مجموعة من المنظمات - قد تكون متنافسة - من خلال علاقات بينية، تضم منظمتين أو أكثر وتحافظ من خلالها الأطراف المعنية على استقلاليتها، وفي نفس الوقت تعتمد على بعضها البعض بشكل غير هامشي، وتأخذ التحالفات الاستراتيجية أشكالاً مختلفة؛ مثل التعاقد والمشروعات المشتركة، والامتياز التجاري، والترخيص الصناعي، وبرامج الأبحاث والتطوير المشتركة والتحالف التسويقي والتعاقد من الباطن والتحالف الإنتاجي والائتلاف المالي.

وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل، أهمها :

- التوسع والانتشار في مناطق العالم المختلفة.
- التحديد الدقيق للشركاء، استناداً إلى فهم الدلالات الإستراتيجية المترتبة على اختيار كل منهم.
- التفاوض الفعال حول بنود الشراكة وهيكلها وتقويم الآثار القانونية والمالية والضرائبية للتعاقدات المختلفة وتحقيق الإقناع.

- متابعة العلاقة التعاونية وإدارتها ، ويشمل هذا التوظيف الأمثل للأفراد وحل الخلافات بين الشركاء وبناء الثقة والتدريب وإعادة التفاوض ونقل الموارد وتنسيق العلاقة بين الشركات الأم .
- إنهاء العلاقة التعاونية ، وذلك من خلال معرفة التوقيت والكيفية المناسبة لفسخ الشراكة وإنهاء العلاقة التعاونية دون أن يترتب على ذلك خسائر إستراتيجية .
- يساهم النظام المصرفي في التفكير جدياً في تكوين مشاريع مشتركة .
- تشجيع الخطاب الإعلامي المحلى على الدخول في شراكات إقليمية .
- توافر الدعم السياسي والإداري في الدولة لتكوين التحالفات .
- توافر قيم واعتقادات وقوانين وقواعد (مواتية) لتكوين التحالفات الإستراتيجية (الشراكة) .
- توافر ممارسات مشابهة في الصناعة يمكن الاسترشاد بها لعمل التحالفات الاستراتيجية يمكن أن يحاكيها الآخرون لتقليل حالات عدم التأكد .
- البحث عن المعلومات الخاصة بالأطراف التي يمكن التعامل معها من حيث الإمكانيات والسلوكيات والظروف وغيرها .

- المساومات والمفاوضات للتعرف على الموقف الحقيقي لأطراف التبادل .
- تصميم العقود وصياغتها وتحديد بنودها .
- مراقبة أداء الشركاء وسلوكياتهم للتأكد من مدى التزامهم بشروط العقد .
- إلزام الشركاء قانوناً بالامتثال للعقد والحصول على تعويضات عند الإخفاق في تنفيذ بنود العقد .

مقومات فعالية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية

في ضوء دارسة وتحليل الجوانب المختلفة للموضوع ، فإنه يمكن التأكيد على بعض المقومات التي يمكن أن تسهم - إذا ما وضعت موضع التطبيق العملي - في تطوير المنظمات والأداء في البيئة العربية ، وأهم هذه المقومات هي :

1 عدم الانسياق وراء بريق وإبهار بعض مداخل تطوير المنظمات والأداء المطروحة في المؤلفات والمؤتمرات ؛ إذ أن العبرة بمدى قابلية أي منها للتطبيق Applicable، وذلك وفقاً لطبيعة تفاعل المتغيرات والمعطيات التنظيمية والمحلية والدولية التي تواجه المنظمات في مجتمع معين ، وما إذا كانت بيئة هذه المنظمات وثقافة المجتمع مواتية لتطبيق بعض المداخل دون الأخرى .

2 توعية القيادات الإدارية بالمفاهيم الأساسية والمبادئ التي تقوم عليها مداخل تطوير المنظمات والأداء ، حتى يتسنى لهم التمييز الدقيق بين كل منها ، وانتقاء أكثرها ملائمة للتطبيق في المنظمات التي يتولّون قيادتها ، وإعداد البرامج التنفيذية اللازمة لوضع المدخل المناسب موضع التطبيق العملي .

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية متطورة للقيادات الإدارية ، وتكليفهم بوضع خطط بديلة لتطوير منظماتهم ، وعقد لقاءات موسعة – يحضرها كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة – لمناقشة هذه الخطط .

3 الأخذ في الاعتبار أن المدخل المناسب لتطوير مجموعة نوعية من المنظمات ، ليس بالضرورة أن يكون مناسباً لبقية المجموعات النوعية الأخرى من المنظمات في البيئة العربية ؛ بل الأكثر من ذلك أن المدخل المناسب لتطوير منظمة معينة ليس بالضرورة أن يكون مناسباً لمنظمة أخرى داخل نفس المجموعة النوعية ذاتها ؛ وهذا يتطلب تحرى الدقة في اختيار المدخل المناسب لتطوير كل منظمة من خلال الاستناد إلى نتائج بحوث ودراسات علمية متخصصة .

4 يمكن للمؤلف اقتراح تطبيق مدخل التحسين المستمر في الأداء بالنسبة لمجموعتي المنظمات الاستثمارية والحكومية العربية

بصفة عامة ، في حين يقترح تطبيق مدخل الإدارة بالكتاب المفتوح وتمكين العاملين في المنظمات المشتركة (المشروعات العربية والأجنبية العاملة في مصر) بصفة عامة ؛ حيث من المتوقع أن يتوافر لدى العاملين بها مستوى أعلى من الوعي يساعد على زيادة فرص التجاوب السلوكي مع متطلبات تطبيق المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها مدخل الإدارة بالكتاب المفتوح وتمكين العاملين.

5 يقترح المؤلف – في حالات معينة – عدم التقيد بتطبيق جميع المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها مدخل معين على إطلاقه لتطوير منظمة معينة/ أو مجموعة نوعية من المنظمات، وإنما يمكن انتقاء بعض المفاهيم الأساسية والمبادئ الأكثر قابلية للتطبيق من عدة مداخل ، لتُشكل منظومة خاصة لتطوير منظمة معينة بذاتها/ أو مجموعة نوعية من المنظمات - سواء كانت إستثمارية أو مشتركة أو حكومية - وذلك وفقاً للمتغيرات والمعطيات البيئية الخاصة بها ، وسواء كانت هذه المتغيرات والمعطيات تنظيمية أو محلية أو دولية .



الفصل الحادي عشر

المدير .. والأدوار الجديدة للحكومة .. المسئوليات والقدرات المطلوبة(*)

- أهمية الإدارة الحكومية المعاصرة .
- تأثيرات التحولات العالمية الجديدة على أدوار الحكومة المعاصرة .
- أهداف الحكومة المعاصرة .
- مسئوليات الحكومة المعاصرة :
  - المسئوليات العامة للحكومة المعاصرة .
  - مسئوليات الحكومة المعاصرة نحو المواطنين .
  - مسئوليات الحكومة المعاصرة نحو العاملين .
- القدرات المطلوبة للحكومة المعاصرة .

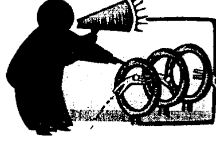
(*) د. محمد العزازي أحمد إدريس ، الأدوار الجديدة للحكومة .. المسئوليات والقدرات المطلوبة ، ندوة الأدوار الجديدة للإدارة الحكومية ، 13-15 أكتوبر 2003 ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .





الفصل الحادي عشر

المدير .. والأدوار الجديدة للحكومة المسئوليات والقدرات المطلوبة



أهمية الإدارة الحكومية المعاصرة

إن كافة دول العالم المعاصر على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية ، وعلى اختلاف درجات تقدمها (متقدمة أو نامية) على اقتناع تام بأهمية الإدارة الحكومية ، ولذلك فإن هذه الدول تولي الإدارة الحكومية اهتماماً كبيراً ، ويتجسد في المحاولات الجادة والمستمرة لتطوير وتحديث نظم وأساليب العمل الحكومي في المنظمات العامة بها ، وحركات الإصلاح الإداري المتواصلة التي تقوم بها هذه الدول في منظمات الجهاز الحكومي بها .

هذا ، وتكمن أهمية الإدارة الحكومية المعاصرة في التنفيذ الكفء والفعال للسياسة العامة للدولة ؛ بل والمشاركة في إعداد السياسات العامة للدولة بشكل واقعي وطموح ، وذلك بما يحقق التنمية القومية الشاملة ويحققً الصالح العام ، وبما يمنع تردي العلاقة بين المواطن من ناحية والحكومة من ناحية أخرى .

أضف إلى ذلك ، أن أهمية الإدارة الحكومية تنبع أساساً من الحقائق التالية:

1 المشكلات التي تعاني منها غالبية دول العالم في العصر الحديث - وخاصة النامية منها - ومن أمثلة هذه المشكلات الزيادة السكانية والبطالة والتضخم ، ولما كان من الصعب على منظمات الأعمال مواجهة هذه المشكلات القومية الكبرى، فإن ذلك يزيد من أهمية وحتمية الإدارة الحكومية المعاصرة في مواجهة مثل هذه المشكلات ؛ بل ويؤدي إلى تنامي أدوارها .

2 تغير وظيفة الدولة ؛ حيث زادت حاجات ومطالب المواطنين في المجتمع الحديث ؛ بل وتنوعت وتجددت أيضاً ، وبالتالي انتقل دور الدولة من مجرد دولة حارسة (تمارس أدوارها في مجالات الأمن والعدالة والدفاع فقط) إلى دولة التنمية القومية الشاملة ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الاهتمام بمنظمات الجهاز الإداري للدولة ، حتى يتسنى الوفاء بالأدوار الجديدة للحكومة .

3 تعقد الوظيفة الإدارية ، حيث لم تصبح العملية الإدارية سهلة وبسيطة كما كانت في الماضي ؛ بل أصبحت الآن غاية في الصعوبة والتعقد ، نتيجة التطور التكنولوجي ، فضلاً عن

زيادة عدد ونوعية المتغيرات المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي زاد الاهتمام بتطوير وتحسين النظم الإدارية السائدة في المنظمات العامة لتواكب الابتكارات والاختراعات الحديثة من ناحية ، ولتواجه تعدد وتنوع المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على عملية صنع واتخاذ ودعم القرارات في الأجهزة الحكومية والمحلية من ناحية أخرى .

4 تزايد الدور الفعال للإدارة الحديثة في نجاح منظمات الأعمال أدى إلى تزايد الاهتمام بالإدارة الحكومية ، حتى يتحقق نفس النجاح في المنظمات العامة ذاتها ؛ خاصة وأن المبادئ العامة التي تحكم علم إدارة الأعمال هي نفس المبادئ التي تحكم علم الإدارة الحكومية ، وكل الخلاف بينهما هو في مجال التطبيق فقط .

5 المنافع التي تتحقق لجمهور المواطنين (للرأي العام) من خلال الأجهزة الحكومية والمحلية ؛ حيث يتحقق للمواطنين منافع عديدة ومتنوعة يصعب عليهم الحصول عليها من خلال منظمات الأعمال ؛ مثل الخدمات التليفونية والصحية والتعليمية والزراعية والأمنية .... وخلافه من الخدمات والسلع الأخرى التي تقدم للمواطنين من خلال المنظمات العامة والأجهزة الحكومية والمحلية .

أضـف إلى ذلـك ، أن هـذه السـلع والخـدمات تُقـدم للمواطنين بأسعار تتناسب مع قدراتهم الشرائية ، وبمستوى جـودة معقـول ، وفي ضـوء المـبادئ العادلـة والمسـاواة بـين المواطنين فيما يتعلق بالحصول عليها .

6 هـذا بالإضـافة إلى أهمـية الإدارة الحكومـية في مجـال تحسـين الصـورة الذهنـية لـدى المـواطن العـادي عـن منظمات الجهـاز الإداري للدولة ، وذلك من خلال الآتي :

- المعاملة الحسنة المبنية على القواعد القانونية دون ظلم أو محسوبية .
- حـق المواطن في التظلم من القرارات الإدارية ، لحمايته من كافة صور التحيز والتعسف والتسويف والمماطلة .
- إعـلام المـواطن بالقـوانين واللـوائح ، وحقـوقه وواجـباته والالتزام بتطبيقها .
- إعـلام المـواطن بأهـداف ولـوائح ونظـم الأجهـزة الحكومـية والمحلية والمنظمات العامة .
- إشراك المواطن في المسائل والقضايا العامة على مستويات مختلفة .

ونتـيجة للاقتـناع بأهمـية الإدارة الحكومـية في المجـتمع المعاصر، فقـد اتسـع نطـاق عمـل الحكـومات في العصـر الحـديث ،

وزادت أدوارها وزاد عدد العاملين بأجهزتها ، وتم تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في كافة دواوين أجهزتها ومنظماتها العامة .

تأثيرات التحولات العالمية الجديدة على أدوار الحكومة المعاصرة

لقد تركت التحولات العالمية الجديدة آثارها الواضحة على أدوار الحكومة المعاصرة ، وذلك على النحو التالي[1] :

1 **تقلص دور الدولة السيادي ؛** حيث كان لكبر حجم تعاملات الشركات متعدية الجنسيات أثره على الدور السيادي للدولة ؛ فعلى سبيل المثال بلغت إيرادات ثلاث عشرة شركة هولندية من قائمة مجلة فورشن 211 مليار دولار ، في حين أن الناتج المحلي الإجمالي الهولندي لا يزيد عن 360 مليار ، وفي فرنسا كان الناتج المحلي 1396 مليار دولار ، وكانت إيرادات التسع والثلاثين شركة كبرى 880 مليار ، أي ما يساوي 59.3٪ من الناتج المحلي الإجمالي ، ومن الطبيعي أن يتقلص دور الدولة السيادي إزاء قوة هذه الشركات .

2 **الاستغناء عن بعض وظائف الدولة الموروثة :** فقد تمكنت الرأسمالية متعدية الجنسية من الاستغناء – إلى حد كبير –

(1) **إسماعيل صبري عبد الله** ، توصيف الأوضاع العالمية المعاصرة ، أوراق مصر 2020 ، منتدى العالم الثالث ، مكتب القاهرة ، 1999 ، ص ص 27 : 29 .

عن بعض المهام الموكولة للدولة القومية منذ نشأتها ، وذلك في عدة مجالات أهمها :

- لم تعد هذه الرأسمالية في حاجة إلى قوات مسلحة ضخمة وقوية ؛ فالعبرة اليوم بالقوة الاقتصادية للشركة متعدية الجنسية التي تمكنها من دخول أي دولة ومد نشاطها إلى أنحاء متعددة من العالم وهي تواجه احتمال المنافسة مع شركات من نفس النوع ، وكثيراً ما تنتهي المنافسة بين شركتين إلى اندماج MERGER أو انتزاع TAKE OVER إحداهما السيطرة على الأخرى ، وغير ذلك من أشكال التعاون رغم وجود المنافسة بينها .
- وعلى مستوى الأمن الداخلي ضد الجريمة ؛ فقد أنتشر اعتماد كثير من هذه الشركات على نظم أمن خاصة تملكها ، أو تستأجرها من شركات متخصصة تستخدم أحدث الأدوات الإلكترونية ، فلم تعد في حاجة إلى خدمات الشرطة بنفس الدرجة التي كانت في السابق .
- أما عن الأمن الاجتماعي والسياسي ، فإنه لا يمثل حالياً ضرورة ملحة ؛ فالحكومات تنسحب من التعامل مع نزاعات العمل ، ويقتصر دورها في الحالات الهامة على الوساطة بين النقابات وإدارات الشركات ؛ فالأمر يُنظر

إليه الآن على أساس تعاقدي لعقود العمل الجماعية ؛ حتى مبدأ تحديد الحد الأدنى للأجور بقانون أصبح موضع جدل شديد في الدول التي تمارسه وهو لا يطبق فعلياً في بريطانيا والولايات المتحدة ويبرز اتجاه إلى الاستعاضة عنه بما يسمى "دخل المواطنة " أي حد أدنى لدخل المواطن يوفره المجتمع (وليس صاحب عمل) إذا لم يكن لدى المواطن دخل شخصي .

ومن ناحية أخرى ، فإن انتشار البطالة واستقرارها يُضعف الحركات النقابية - بالدول الصناعية - في مواجهة شركات كبرى كثيراً ما تهدد بإغلاق المصنع الذي تتكرر فيه المنازعات بين الإدارة والعاملين .

- وفي مجال البريد والاتصالات : فقد أدت العولمة إلى اعتماد رجال الأعمال المتزايد على شركات البريد الخاصة التي تنقل الرسائل "من الباب إلى الباب " في أقصر وقت ممكن، ومن ثم فقد البريد الذي تسيره الدولة أهميته في نظر الشركات ، ولم تعد كفاءة أدائه تعنيها في شئ . أما الاتصالات السلكية واللاسلكية فإنها بطبيعتها أداة عولمة، ومن أبسط صورها نجد الفاكس يغطي كافة أنحاء العالم ، ويدخل حتى المنازل ، وليس المكاتب وحدها - وهو ينجو

حتى الآن من محاولات التصنت أو غير ذلك من أساليب الرقابة - كما ارتبطت خصخصة هيئات الاتصالات السلكية واللاسلكية telecom في أوروبا بضرورة اندماجها في شبكات الاتصال الدولية والتكامل مع الحاسوب ، كما نرى اليوم في البريد الإليكتروني وشبكة الإنترنت .

- حتى القضاء لم يسلم من الاستغناء عنه نسبياً ؛ فكل عقود الشركات الكبرى تنص على الالتزام بإجراءات التحكيم ، ضماناً لحسم أي خلاف بين الأطراف المتعاقدة في أقصر وقت ممكن ، كما أن القضايا المدنية تسقط قبل الحكم في أحوال كثيرة نتيجة للصلح بين الطرفين الذي يتم خارج المحكمة ، ويتنازل بمقتضاه المدعي عن دعواه ، وحتى في الحالات التي تخضع للقانون الجنائي يجوز للمتهم والمجني عليه في قوانين بريطانيا والولايات المتحدة ومن حاكاها أن تُنهي "صفقة " deal بين الطرفين كل إجراءات التقاضي .
- وأخيراً ، وإن لم يكن أكثر الأمور أهمية ، فقدت الدولة رمزاً أساسياً لسيادتها هو خلق النقود ؛ فأيام العملة المعدنية كان حق "سك العملة " بيد الملك وحده دون غيره من أمراء الإقطاع ، ثم انتقل إلى يد الدولة القومية وحدها ، لا

يشاركها فيه أحد ولا تتنازل عنه لأي جهة ، وحين ظهرت النقود الورقية احتفظت الدولة بحقها في إصدارها عن طريق بنك تمنحه امتياز الإصدار في مقابل مقاسمته في أرباح عملية الإصدار ، وكذلك تولي مهمة إدارة الحسابات النقدية للحكومة دون مقابل ، ولكن العولمة أدت إلى استقلال نسبي لعالم المال والأعمال عن كل الحكومات ؛ فالمتعامل ببطاقات الائتمان credit card ، التي لا تخضع لإشراف أي جهة ، اللهم إلا حرص أصحاب الاسم التجاري على ضمان سلامة إصدارها من أي بلد في العالم؛ فهذه نقود انتزع القطاع الخاص حق خلقها من الدول ذات السيادة .

وبعبارة أخرى ، سقط حق خلق النقود من إطار سيادة الدولة ليصبح محكوماً بآليات السوق ، وهي تزداد رواجاً باطراد ؛ إذ أنها مقبولة في كل الدول الكبرى أياً كانت العملة التي حُسب الدين بها ، وفي النهاية يُسدد حامل البطاقة دينه بعملة الدولة المقيم بها من خلال البنك الذي أصدر له البطاقة فهي "نقود كوكبية " بمعنى الكلمة .

3 **القيود على السياسات الاقتصادية الكلية :** ومن انعكاسات العولمة على دور الدولة الصعوبات التي تحُد من قدرة الحكومة

علـى وضـع وتنفـيذ السياسـة الاقتصـادية الكلـية -macro economic polices ، التي تراها صالحة للاقتصاد القومي إذا لم تشاركها القوى المتمثلة في الشركات متعدية الجنسية التي تنتمي تاريخياً لها ، أو التي تعمل في أرضها مع وجود الإدارة العليا في بلد آخر ، والاختلاف في وجهات النظر وارد حين يفكر طرف في مصلحة الاقتصاد القومي أولاً ، في حين يفكر الآخر في اقتصاد العالم كله ؛ فضلاً عن عدم تقيد الشركات متعدية الجنسية بأي وطن أو جنسية في تعبئة المدخرات وانتقاء الخبرات وتوطين وحدات الإنتاج أو التسويق .

ولا يلغي هذا كله بحال استدعاء الشركات متعدية الجنسية لدولة أو لعدة دول للتدخل مثلاً في إعداد اتفاقية الجات GATT (ديسمبر 1994) في الاتجاه الذي تريده تلك الشركات (مثل تغطية التجارة في الخدمات ، وضمانات الاستثمار المباشر وحقوق الملكية الفكرية ... الخ) .

وهناك أمران من الأهمية بمكان الإشارة إليهما ، وهما :

الأول : أنه ليس بوسع أي دولة ، حتى ولو كان ناتجها المحلي الإجمالي أكثر من خمس الناتج المحلي الإجمالي للعالم كله (الولايات المتحدة) ، أن

تنسحب من عملية الكوكبة لتعيش في عزلة عنها ، ومهما سمعنا عن صدام مصالح (حقيقي في أحيان كثيرة) أو حرب تجارية بين دولتين من الدول الصناعية لا يجوز أن نتوهم للحظة واحدة أن عملية الكوكبة ليست العملية السائدة التي تجرف في طريقها ما يعوقها .

الثاني: أن السلطة الاقتصادية على اقتصاد العالم لا تقابلها سلطة سياسية على نفس المستوى ، وهنا يكمن الخطر الأساسي حتى على العولمة ذاتها .

4 **تخلي الدولة عن المرافق العامة** : المقصود هنا هو السلع والخدمات الحيوية التي تُشكل البنية الأساسية للمجتمع والتي يغلب عليها طابع الاحتكار بطبيعتها ، أو بنص القانون ، والتي يجب توفيرها حتى بدون تحقيق ربح أصلاً أو بربح محدود ، والجديد الآن هو خصخصة السكك الحديدية وبعض المطارات والطرق وشبكات التليفون وبعض خدمات البريد إن لم يكن المرفق بأكمله .

5 **تآكل نظم التأمين الاجتماعي** : فقد عانت نظم التأمين الاجتماعي في السنوات الأخيرة من عجز متزايد ، نتيجة عدم كفاية الموارد لتغطية كل النفقات ، وساعد على ذلك أمران :

الأول هو الزيادة المتوالية في العمر المتوقع عند الولادة (بين 75 و 80 سنة) ، وبالتالي وجود شريحة كبيرة من السكان تحصل على معاش وتحتاج إلى خدمات صحية كثيفة ، وهذا ما يفسر تركز معظم الزيادة في تكاليف التأمين الاجتماعي في مجال الصحة ، والأمر الثاني هو ارتفاع نسبة البطالة ، وبصفة خاصة بين الشباب ، وهذا يعني النقص في الموارد لأن العاطلين لا يسددون اشتراك التأمين .

تطور دور الدولة في التنمية :

خلال عقد الثمانينات ، وفي ظل أزمة المديونية الخارجية ، وتدهور الأوضاع الاقتصادية على المستويين الداخلي والخارجي ، تبني العديد من البلدان النامية برامج إصلاح اقتصادي ، اشتملت على إصلاح القطاع العام ، في مجالات المصروفات العامة ، والخدمة المدنية ، وأداء المشروعات العامة .

وخلال ذلك برزت الدعوة للخصخصة باعتبارها إحدى السياسات الهامة في تحسين كفاءة تخصيص الموارد ورفع معدل النمو الاقتصادي ، وفي إطار الدعوة إلى خصخصة مؤسسات الأعمال في القطاع العام ، برزت قضايا ومضامين عديدة في الفكر والممارسة ، من أهمها دور الدولة الجديد في التنمية الاقتصادية .

وهنا يعرف البنك الدولي التنمية الاقتصادية بأنها "زيادة قابلة للاستمرار في مستويات المعيشة ، تشمل الاستهلاك المادي والتعليم والصحة وحماية البيئة " وتشمل أيضاً " المساواة الأكبر في الفرص والحريات السياسية والمدنية " ، أي أن الهدف الأوسع للتنمية هو زيادة الحقوق الاقتصادية والسياسية والمدنية للجميع ، وهو هدف لم يطرأ عليه تغيير جوهري منذ أوائل الخمسينات .

فإذا كان هدف التنمية لم يحدث عليه تغيير جوهري منذ أربعة عقود ، فقد حدث تحول عميق في الفكر والممارسة المتعلقة بالعناصر الأساسية لاستراتيجية التنمية منذ أوائل الثمانينات ، خاصة فيما يتعلق بدور الدولة بصفة عامة ، ودور كل من القطاعين العام والخاص بصفة أساسية .

ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل مر بها دور الدولة في التنمية أهمها :

أ توسع القطاع العام في ظل الدور الإنمائي :

ازداد دور الحكومات في النشاط الاقتصادي في البلدان الصناعية منذ أواخر الحرب العالمية الثانية ، وانعكس ذلك في زيادة حصة الإنفاق الحكومي من الناتج المحلي الإجمالي زيادة هائلة في بعض تلك البلدان ، وفي البلدان النامية كانت حصة الإنفاق الاستهلاكي الحكومي حوالي 5% قبل عام 1940 ، وارتفع إنفاق

الحكومة المركزية إلى حوالي 19% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 1972 ، وإلى 26% بحلول عام 1985 .

ولقد جاء توسع القطاع العام في النشاط الاقتصادي في العديد من البلدان النامية ، نتيجة لتحول دور الدولة من دور تنظيمي محصور في الحد الأدنى من الوظائف الأساسية إلى دور إنمائي يمتد إلى جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وإلى استخدام الميزانية العامة كأداة تدخل .

وكان السند النظري لذلك التحول يرتكز على الفكر الاقتصادي السائد ؛ حيث رأى اقتصاديو التنمية أن القطاع العام يُشكل عنصراً حاسماً للتنمية ؛ إذ طالبوا بتدخل الحكومات لترعى التنمية تحقيقاً للمصلحة العامة على أساس أن التفاعل غير المقيد بين المتعاملين من القطاع الخاص لا يحقق أهداف الكفاءة والنمو والاستقرار على نطاق الاقتصاد كله، وبالتالي عدم القدرة على التخفيف من حدة الفقر.

وفي ظل الدور الإنمائي للدولة ، برز التخطيط كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وبينما كان التخطيط في البلدان الصناعية ، حيثما وجد تأشيرياً يستند على السياسات المالية والنقدية لتنشيط الاقتصاد والمحافظة على استقراره ، فقد أصبح التخطيط الشامل في البلدان النامية هو القاعدة ، حيث قامت

مجالس التخطيط المركزي أو وزارات التخطيط ، بصياغة خطط متوسطة الأجل للقطاعين العام والخاص .

وفي هذه الأثناء كان النموذج السائد يركز على عدة قضايا رئيسية للتنمية ، تتم مواجهتها بسياسات محددة ، وتضمنت تلك السياسات عدم الاعتماد على الأسواق وقيام الدولة بالتدخل لتوجيه عملية التنمية .

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التنمية الرئيسية (الأمم المتحدة ووكالاتها ؛ مثل البنك الدولي وعدد من وكالات المعونة الثنائية) أيدت بشكل عام هذا النموذج الإنمائي .

وفي ظل الدور الإنمائي للدولة حققت البلدان النامية إنجازات إنمائية كبيرة قياساً بعدد من المؤشرات منها : الصحة والتغذية والتعليم .

ب تحول دور الدولة من إنمائي إلى تصحيحي :

على الرغم من تلك الإنجازات ، فإن مساهمة القطاع العام في عملية التنمية والتطوير والتجديد كانت دون المستوى المتوقع ؛ الأمر الذي دفع العديد من البلدان المتقدمة منها والنامية إلى إعادة النظر في دور الدولة في الحياة الاقتصادية ، وقد أخذت قضية الخصخصة دفعة قوية وزاد الاهتمام بها في أعقاب تدهور الأوضاع الاقتصادية الدولية في الثمانينيات ، حين عانت الدول النامية من

أزمة المديونية الخارجية ، والانخفاض الشديد في أسعار السلع التصديرية الرئيسية ، وبالتالي تدهورت معدلات التبادل التجاري ، وارتفعت أسعار الفائدة واضطربت أسواق الصرف ، واختلت موازين المدفوعات الخارجية ، وتباطأت معدلات النمو وأزاد الفقر.

وهنا ، برزت أهمية إعادة النظر في دور الدولة في الحياة الاقتصادية ضمن إطار البحث عن مصادر النمو الاقتصادية ، في ظل اضطرار العديد من البلدان النامية إلى اللجوء للمؤسسات الدولية والإقليمية ، لمساعدتها في إعداد وتنفيذ برامج تصحيح اقتصادي.

وفي إطار معالجة تردي الأوضاع الاقتصادية من خلال تنفيذ تلك البرامج ، بدأ دور الدولة الإنمائي يتراجع أمام تقدم عملية التصحيح ، وفي نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات أخذ الدور التصحيحي للدولة دفعة قوية في أعقاب انهيار ما كان يُعرف بالاتحاد السوفيتي والتخلي عن مركزية القرار والتخطيط المركزي.

ولا يعني انتقال دور الدولة من إنمائي إلى تصحيحي التخلي عن مواجهة تحديات التنمية ؛ بل يؤكد على دور مختلف للدولة في تحقيق التنمية ، التي تتمثل في تحسين نوعية الحياة ؛ الأمر الذي ينطوي على مستويات أفضل من التعليم والصحة والتغذية وفقر أقل حدة وبيئة أكثر نظافة ، ومساواة أكبر في الفرص المتاحة ، وحريات فردية أكبر ، وحياة ثقافية أكثر ثراءً.

جـ الخصخصة في إطار التصحيح وإعادة الهيكلة :

في سياق الدور التصحيحي للدولة يأتي إصلاح القطاع العام ، ومن ضمنه تحسين أداء المؤسسات العامة ، الذي يتطلب تحديد مجالات عمل الحكومة وترك المجالات الأخرى للقطاع الخاص ، في ظل آليات السوق ، ووفقاً للمعايير التالية :

- ❖ تقليص عمل الحكومة في الميادين التي تعمل فيها السوق ، أو التي يمكن جعلها تعمل بصورة جيدة .
- ❖ زيادة دور الحكومة في المجالات التي لا يمكن الاعتماد فيها على الأسواق وحدها مثل :
  - الاستثمار في التعليم والصحة والتغذية وتنظيم الأسرة والتخفيف من وطأة الفقر.
  - الاستثمار في نوعية أفضل من البيئة الأساسية (الاجتماعية والمادية والإدارية والتنظيمية والقانونية) .
  - تعبئة الموارد لتمويل الإنفاق الحكومي .
  - تهيئة أساس مستقر على صعيد الاقتصاد الكلي .

وهكذا تبرز قضية الخصخصة في إطار دور الدولة التصحيحي؛ ففي البلدان الأوروبية التي تمكنت حكوماتها من تخطيط برامجها الخصخصة فيها كجزء من توجهاتها السياسية ، فإنها كانت تهدف من وراء ذلك إلى تحسين الكفاءة وتعزيز المنافسة

وتوسيع ملكية الأسهم وتحقيق مساءلة أكبر في إدارة المؤسسات العامة.

وعلى ذلك، فقد كان تحقيق الكفاءة هو الدافع الأساسي للخصخصة في كافة أنحاء العالم.

أهداف الإدارة الحكومية المعاصرة

ويقصد بها مجموعة النتائج التي تسعى الحكومات المعاصرة إلى تحقيقها في الوقت الحاضر؛ حيث يتطلب التحديد الدقيق لمسئوليات الحكومة المعاصرة تحديداً دقيقاً وواضحاً للأهداف التي تسعى إليها المنظمات والأجهزة الحكومية – الخدمية والإنتاجية – والتي يمكن تصنيفها في المجموعات الآتية:

أ الأهداف الاقتصادية:

يعتبر الهدف النهائي للحكومة هو تقديم السلع والخدمات اللازمة للحفاظ على المجتمع وضمان الاستمرار في تقدمه، وذلك في حدود السياسة العامة التي تقرها السلطة التشريعية في الدولة، وينبثق من هذا الهدف أهداف فرعية ذات طابع اقتصادي، تتمثل فيما يلي:

1. وفرة السلع والخدمات التي تقدمها الأجهزة والمنظمات العامة، وبالتالي فإن هذه الوفرة تمثل الهدف الاقتصادي الأول للمجتمع.

2 تحقيق الاستقرار الاقتصادي ، بمعنى الاستمرار في تقديم السلع والخدمات التي تعوَّد عليها المواطنون في المجتمع .

3 تنمية النظام الاقتصادي المطبق وزيادة كفاءته بما يحقق نمواً متواصلاً للاقتصاد القومي ، ويقود هذا النمو وتلك الكفاءة إلى التوسع في إنتاج السلع والخدمات إلى مدى أكبر من الحجم الضروري ، والذي يتمثل في الحد الأدنى من الإنتاج اللازم لإشباع الرغبات والحاجات الاقتصادية الأساسية ، وبصفة عامة فإن هذا التوسع يتطلب الآتي :

- زيادة حجم الموارد التي يمكن توفيرها واستغلالها .
- تنمية المهارات الإنسانية ، وتحديد مستوى التكنولوجيا المناسبة ، بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

4 وتشكل الحرية الاقتصادية الهدف الرابع الذي يضاف إلى الأهداف الاقتصادية السابقة ، وهذا الهدف يتمثل في :

- حرية المستهلك في الاختيار .
- حرية الدخول في أي نشاط إنتاجي وحرية الخروج منه .
- حرية اختيار نوع العمل ومكانه .
- حرية استخدام الدخل الفردي .

والواقع ، أن حرية الاختيار لا يمكن أن تكون مطلقة على أساس أن حريات الآخرين ينبغي حمايتها ، ومع ذلك فإن التعبير

عن الحرية الاقتصادية كهدف عام تعني النظر إليها باعتبارها فلسفة معينة يؤمن بها جمهور المواطنين في مجتمع معين.

ب الأهداف السياسية :

يحتاج أي مجتمع مستقل إلى نظام إداري حكومي معين للتعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية ، وتحقيق درجة معينة من النظام والاستقرار ، وهذا النظام ضروري لتحقيق الأغراض التالية :

- تحقيق الاستقرار السياسي .
- التعامل مع المشكلات الخارجية بما فيها المواجهات العسكرية مع مجتمعات أخرى .
- حماية النظام الاجتماعي السائد .

ج الأهداف الأخلاقية :

ويقصد بها مجموعة الأهداف التي تتعلق بتحقيق العدل والمساواة والحرية ، وغير ذلك من الأهداف المشابهة ، وتتميز هذه الأهداف بعدم وجود تفسير نمطي موحد لها ، كما أن لها تأثيرها الفعال في تحديد شكل ومضمون أهداف عديدة أخرى، وبالتالي فإنها تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع ؛ نظراً لأنها تحدد إطاراً للسلوكيات والتصرفات التي يسير عليها الأفراد والمنظمات ، وهي التصرفات والسلوكيات التي تعتبر مقبولة ، لأنها مستمدة من واقع المفاهيم الأخلاقية والقيم السائدة في المجتمع .

د الأهداف الصحية :

ويقصد بها مجموعة الأهداف التي تساعد على استمرار الحياة ، وتتمثل في الأنشطة التي تستهدف المحافظة على الصحة العامة لأفراد المجتمع ، من خلال تدبير ما يلزم للمواطنين من علاج ودواء ورعاية طبية – وقائية وعلاجية – كافية .

هذا ، ويمكن القول بأن تحقيق هذه الأهداف على نحو فعال يمكن أن يُسهم – إلى حد كبير – في تحقيق مجموعات الأهداف الثلاثة الأخرى .

هـ الأهداف الجمالية والإنسانية :

ويقصد بها مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تنمية الذوق العام والإحساس بقيمة الحياة ، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ الميادين العامة والحدائق والمتنزهات وإنشاء هيئات النظافة والتجميل للمدن وتدعيم جمعيات المحافظة على جمال الطبيعة والرفق بالحيوان وأصدقاء البيئة وحماية المستهلك وغيرها .

والواقع ، أن التزام الحكومة بتحقيق كافة الأهداف السابقة، يعني إنشاء منظمات عامة متنوعة تأخذ كل منها شكل الهدف الذي خُصصت من أجله . وهذا بدوره يؤدي إلى ضرورة وجود منظمات عامة اقتصادية وسياسية وأخلاقية وصحية وجمالية وإنسانية ، تتمثل في الوزارات والمؤسسات والمجالس القومية

والأجهزة المركزية والمصالح الحكومية ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة وشركات قطاع الأعمال العام .

مسئوليات الحكومة المعاصرة

يمكن للمؤلف تصنيف مسئوليات الحكومة المعاصرة إلى ثلاث مجموعات متجانسة – والتي يتعين على المدير المتميز أن يستوعبها ويزيد من قدراته وقدرات مرؤوسيه لأجل القيام بها على أحسن وجه ممكن – وذلك على النحو التالي :

أ المسئوليات العامة للحكومة المعاصرة :

وتعبر عن مجموعة المسئوليات التي تتعلق بالمجتمع ككل ، بما يتضمنه من مؤسسات رسمية وغير رسمية ، ومتغيرات بيئية عامة ، ومواطنين وعاملين وأجانب، وكل ما من شأنه أن يرتبط بتحسين نوعية الحياة داخل الدولة ، وأهم هذه المسئوليات العامة ، هي :

1 صياغة وإعداد مشروعات القوانين التي تنظم حركة الحياة في المجتمع ، ورفعها إلى السلطة التشريعية لإقرارها أو إجراء التعديلات عليها أو رفضها ، وذلك باعتبار أن الحكومة بأجهزتها هي الأقرب والأكثر معايشة لساحة التنفيذ على أرض الواقع من خلال الاحتكاك اليومي بمطالب واحتياجات المواطنين والعاملين والمجتمع ككل .

2 حل مشكلات العواصم والمدن الكبرى ، لتحقيق التوازن بين المحافظات والأقاليم والمناطق ، من حيث العدالة في توزيع المشروعات الإنمائية والثروة والسلطة ، حفاظاً على النسيج القومي للوطن الواحد حالياً ومستقبلياً .

3 مكافحة الأنشطة والممارسات الضارة بالصالح العام للمجتمع – سواء بشكل وقائي أو بشكل علاجي – مثل غسيل الأموال ، واستغلال نوّاب الشعب لنفوذهم في سبيل تحقيق مصالح شخصية لهم ولذويهم ، والتهرب الضريبي ، والخروج على القوانين والنظام العام والقيم والأعراف بصورة أو بأخرى .

4 الحفاظ على الهوية القومية للدولة الموحدة ، والعمل على منع الفتن الطائفية (دينية/ سياسية/ عرقية) وهي في مهدها قبل أن يستفحل خطرها ، وذلك من خلال بعض الآليات المناسبة؛ مثل السماح بديمقراطية الحوار بين الثقافات والأديان والعرقيات لصالح الدولة الموحدة ولصالح الجميع .

5 تشجيع المنافسة بين الأجهزة الحكومية والمحلية والمنظمات العامة ، وذلك من خلال مسابقات ومقارنات مرجعية فيما بينها ، ومنح أوسمة وجوائز وكؤوس لتحفيزها على الارتقاء بمستويات أدائها في خدمة المجتمع .

6 مساعدة الأسواق كي تصبح تنافسية للصالح العام ، والتدخل الفعال وفي الوقت المناسب ، لأن الأسواق الحرة لكي تعمل بصورة أفضل ، فإن الحكومات أيضاً لابد وأن تعمل بصورة أفضل ؛ فالأسواق لا تعمل بصورة جيدة من تلقاء نفسها ؛ فمثلاً رفع يد الحكومة عن كاهل العامل وأصحاب العمل ما هو إلا جزء من المشكلة .

7 الحفاظ على استقرار قيمة العملة الوطنية ، مقارنة بالعملات العالمية الأخرى ؛ وذلك من خلال تطبيق السياسات النقدية والاقتصادية والمالية المناسبة في هذا الشأن .

8 اكتشاف وتوليد الفرص الاستثمارية في المجتمع ، وتقديم التسهيلات والحوافز الاستثمارية المدروسة للمستثمرين الوطنيين والأجانب ، وتوفير بيئة استثمارية آمنة ومواتية لزيادة فرص التوظف وزيادة الناتج القومي .

9 تحقيق أرباح من خلال أداء بعض المنظمات العامة – التي تتقبل طبيعتها ذلك – مثل شركات قطاع الأعمال العام ، وتحصيل الرسوم مقابل تأدية بعض الأنشطة العامة ؛ مثل رسوم المرور على بعض الطرق السريعة .

10 تفعيل الأخذ بنظام الـ BOT من أجل الصالح العام ، وينطوي ذلك على سماح الحكومة لبعض المحافظات والمؤسسات

العامة لإبرام عقود مع بعض المستثمرين - المحليين أو الأجانب - لبناء وتشغيل مشروعات حيوية للمجتمع (مثل مواقف للسيارات ومحطات للكهرباء ومحطات لتنقية المياه ومشروعات للصرف الصحي وكباري وأنفاق ومطارات .. الخ)، ويُسمح للمستثمرين بتحصيل رسوم معينة من المستفيدين من خدمات هذه المشروعات وذلك خلال فترة زمنية معينة - يتم الاتفاق عليها - ثم تؤول ملكية هذه المشروعات كاملة إلى تلك المحافظات والمؤسسات العامة .

11 التنسيق بين سياسات الاستخدام (التوظف) من ناحية ، وسياسات التعليم والتدريب من ناحية أخرى ، حرصاً على خفض معدلات البطالة في المجتمع .

12 الاهتمام بالرأي العام كقوة عظمى في كافة مجالات عمل الحكومة المعاصرة ، وأثناء ممارساتها لأدوارها ، وفي سبيل سعيها لتحقيق أهدافها ؛ فالرأي العام هو المصباح الذي يُنير الطريق للحكومة للقيام بأدوارها التقليدية والجديدة .

ب مسئوليات الحكومة المعاصرة نحو المواطنين :

لقد أدى تطبيق النظام الديمقراطي داخل أغلب الدول إلى إلقاء مسئوليات متعددة ومتجددة ومتنوعة على عاتق الحكومات في الوقت الحاضر ، منها القيام بأعمال التنظيم المهني والتوجيه

الاقتصادي والتمكين للديمقراطية الاجتماعية ، والسيطرة على أدوات الإنتاج وعلى مصادر الثروة الطبيعية ؛ فضلاً عن اقتحام المجالات المهنية ، والاقتصادية التي كانت مقصورة على إدارة الأعمال ، وذلك بهدف القضاء على مظاهر الاستغلال وعوامل التخلف الاقتصادي والاجتماعي .

هذا ، بالإضافة إلى ضرورة تغليب الصالح العام على الصالح الفردي ، ووجوب تحقيق تضامن الجماعة وتكافل أبنائها وتنظيم الحقوق الفردية على النحو الذي يضمن تحقيق المصالح الجماعية ، ولذلك فقد أمتد النشاط الإداري واتسع نطاقه مستهدفاً سد الحاجات العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية والذاتية ، وهي حاجات تتجدد كلما تقدمت الجماعة البشرية في طريق الحضارة والمدنية .

وقد أصبحت المسئوليات الرئيسية للحكومات في الوقت الحاضر تتمثل في تهيئة الرخاء والرفاهية والعمل على خدمة الشعب وإسعاده ، وذلك عن طريق مباشرة كافة الأنشطة والإجراءات التي تكفل الوفاء بهذه المسئوليات ، ولذلك توصف الإدارة الحكومية المعاصرة بأنها :

1 **إدارة خدمة** : وذلك نظراً لقيامها بتقديم الخدمات العامة إلى كافة المواطنين بوصفها حقاً لهم لا بوصفها إحساناً عليهم .

2 **إدارة إنسانية** : باعتبارها تتعامل مع المواطنين كبشر لهم مشاعر وأحاسيس ورغبات واحتياجات وتفضيلات ومطالب واجبة الإشباع .

3 **إدارة تنمية** : نظراً لسعيها وراء تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة .

4 **إدارة ديمقراطية** : حيث تأخذ الحكومات الحديثة بمنطق المذهب الديمقراطي ، والدليل على ذلك أن الانتخاب يعتبر أساساً لاختيار أعضاء معظم مجالس إدارة الأجهزة اللامركزية الإقليمية والمرفقية ، وفي مقدمتها إدارة المؤسسات العامة المهنية ، ومنها نقابات المهن والغرف المهنية ؛ كالغرف التجارية والغرف الزراعية والغرف الصناعية وغيرها .

هذا بالإضافة إلى استعانة أغلب الدول المعاصرة في مباشرة بعض وظائفها بأبناء الشعب أنفسهم ، كما هو الحال بالنسبة لأبناء المهن الذين يُعهد إليهم بإدارة المؤسسات العامة المهنية ، بعد أن تخلت لهم هذه الدول عن مهمة كانت تختص بها ، وهي مهمة التنظيم المهني ؛ فضلاً عن اتجاه الحكومات المعاصرة في معظم الدول إلى استشارة أبناء الشعب ، للوقوف على رأيهم بالنسبة لكثير من المقدرات والقضايا الحياتية .

وغني عن البيان ، أن قيام الحكومات بالوفاء بمسئولياتها يتطلب تضافر الجهود الفردية والجهود الحكومية ؛ حيث أنه إذا كان الصالح العام يقتضي منح المواطنين كثيراً من الحقوق ، فإنه يستلزم إلقاء كثير من الواجبات على عاتق هؤلاء المواطنين ، وهذا يُشعرهم بضرورة وجود تلازم بين حقوقهم وواجباتهم العامة ، ولذلك فقد عُنيت أغلب الدول بتضمين دساتيرها نصوصاً صريحة تفرض على سائر المواطنين بعض الواجبات العامة الأساسية .

حيث ركزت معظم هذه الدساتير على المسئوليات الواقعة على عاتق الحكومات ، ثم أوضحت بعدها مباشرة الالتزامات التي ينبغي على المواطنين مراعاتها ، وتتمثل أهم هذه الالتزامات في الآتي :

1 وجوب مراعاة تنفيذ القوانين .

2 المحافظة على النظام في العمل .

3 تأدية الواجبات الاجتماعية بشرف وأمانة .

4 احترام قواعد الحياة العامة .

5 الالتزام بحفظ وتوطيد الملكية الاجتماعية .

6 الالتزام بالخدمة العسكرية والدفاع عن الوطن .

وهذا ، يتطلب وجوب مقابلة الحقوق بالواجبات العامة ، وبحيث يقابل كل حق واجباً محدداً يلتزم به الفرد ؛ فمثلاً إذا تقرر للمواطنين حق تقديم الشكاوى إلى هيئات الدولة بسبب عدم وفاء الحكومات بمسئولياتها ، فإنه يتعين في نفس الوقت إلزام المواطنين بمراعاة تقديم هذه الشكاوى بوصفها وسيلة من الوسائل التي تسهم في كشف أخطاء الأجهزة الحكومية والمحلية والانحرافات الإدارية ، وكذلك مراعاة ألا تكون هذه الشكاوى كيدية ، وإلا وقع مقدموها تحت طائلة العقاب الإداري والجنائي الرادع .

جـ مسئوليات الحكومة المعاصرة نحو العاملين :

لقد أوضح الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ، الكثير من مسئوليات الحكومات نحو العاملين ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

1. لكل شخص الحق في العمل وحرية اختياره وبشروط عادلة مرضية ، كذلك حق الحماية من البطالة .
2. لكل فرد – دون أي تمييز – الحق في أجر متساوي للعمل المتساوي .
3. لكل فرد يقوم بعمل معين الحق في أجر عادل ، يكفل له ولعائلته عيشة لائقة بكرامة الإنسان ، تضاف إليه عند اللزوم مسائل أخرى للحماية الاجتماعية .

4 لكل شخص الحق في إنشاء نقابات مع الآخرين ، أو الانضمام إلى النقابات حماية لمصالحه .

5 لكل شخص الحق في الراحة أثناء أوقات الفراغ ، خاصة فيما يتعلق بتحديد عدد معقول من ساعات العمل ، والعطلات الدورية بأجر عدد معقول لساعات العمل وفي عطلات دورية بأجر .

6 لكل شخص الحق في مستوى معين من المعيشة ، للمحافظة على الصحة والرفاهية له ولأسرته ، وكذلك الحق في تأمين معيشته .

ولا شك أن فرض المسئوليات المتقدمة على عاتق الحكومات لصالح الطبقة العاملة يعتبر في الواقع مظهراً من مظاهر الديمقراطية في مجال العمل الإداري ، كما يعتبر شرطاً أساسياً لقيام العاملين بأداء أعمالهم على الوجه الأكمل ؛ فقد ثبُت أنه لا يمكن للعامل أن يؤدي واجبه على خير وجه ، إلا إذا كان راضياً عن وضعه ومركزه ومعاملة رؤسائه ، حتى يتمكن جميع العاملين من إعطاء كل جهدهم لصالح العمل ولصالح المجتمع .

ونظراً لأهمية تمتع العاملين بحق الإدارة ، وحق تكوين النقابات العمالية من الناحيتين النظرية والعملية ، فإن أهم مسئوليات الحكومات المعاصرة نحو العاملين، تتمثل في الآتي :

1 **مشاركة العاملين في الإدارة :** والتي تأخذ أشكالاً متعددة ، وتختلف من دولة لأخرى ، وفقاً لاختلاف الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وقد تحققت مشاركة العاملين في كثير من الدول العربية ؛ حيث تقرر اشتراكهم في إدارة المشروعات ، من خلال تمثيلهم في عضوية مجالس إدارتها .

2 **نقابات العاملين :** وهي النقابات التي يؤلفها العمال أو الموظفون العموميون ، بهدف الإسهام في الشئون الوظيفية ، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم السلطة العامة وبطبيعة التطور الاجتماعي في كل دولة .

وفي بعض الدول العربية يُشرك المشرع الموظفين العموميين جبراً في تكوين نقابات المهن (كنقابات المهن الطبية والمهن التطبيقية) ، إذا كانوا يزاولون بحكم وظائفهم العمومية مهنة من هذه المهن ، على أن يشترك أبناء هذه المهن في هذه النقابات المذكورة لا بوصفهم موظفين ، ولكن بوصفهم أشخاصاً يمارسون الأعمال التي أُنشأت هذه النقابات لتنظيمها .

القدرات المطلوبة للحكومة المعاصرة

تتطلب الأدوار الجديدة للحكومة المعاصرة مجموعة متكاملة من القدرات اللازمة للوفاء بمسئولياتها حيال المواطنين وحيال

العاملين بأجهزتها المختلفة ، وحيال المجتمع بأسره ، والتي لابد للمدير المتميز أن يدركها بوعي ؛ بل ويسهم بدوره في تنميتها وتفعيلها من خلال موقعه التنظيمي والإداري والاجتماعي ، وأهم هذه القدرات المطلوبة للحكومة المعاصرة – من وجهة نظر المؤلف – هي :

1 مراكز معلومات وقواعد بيانات متطورة :

حيث تحتاج الحكومة المعاصرة إلى بيانات ومعلومات وافية وكافية ، تتسم بالدقة ، وتتاح في الوقت المناسب ؛ فضلاً عن تغطيتها لكافة الأنشطة الحكومية والمجالات العامة ، على ألا يكون هناك تضارب أو اختلاف في هذه البيانات أو تلك المعلومات ، وبما يسهم في ترشيد عمليات صنع واتخاذ ودعم القرارات الإدارية بمختلف الأجهزة الحكومية والمحلية .

ويمكن أن يتحقق ذلك ، من خلال توافر مراكز معلومات وقواعد بيانات متطورة للحكومات المعاصرة .

2 ضوابط عامة وتنظيمية مناسبة :

حيث تحتاج الأجهزة الحكومة والمحلية المعاصرة إلى ضوابط مناسبة لطبيعة عملها ، بشكل يؤدي إلى ضمان الاستفادة الحقيقية والقصوى من الخدمات التي تقدمها لجمهور المواطنين المنتفعين ، بصفة عامة ؛ مثل تلك الضوابط المُطبقة في مشروع مترو الأنفاق

بالقاهرة الكبرى ، والتي تُلزم الجميع بعدم التدخين والحفاظ على النظام العام للعمل تحت سطح الأرض ، خلافاً لما هو سائد فوق سطح الأرض من عدم التزام الكثيرين ، إما بسبب غيبة الضوابط العامة في مواقع حكومية ومحلية معينة ، أو عدم تفعيلها في مواقع حكومية ومحلية أخرى .

كما تحتاج أيضاً الأجهزة الحكومية والمحلية إلى ضوابط تنظيمية مناسبة داخل دواوين العمل بها ، بحيث تسري على جميع العاملين فيها بعدالة وموضوعية وحسم ، مما يؤدي إلى القضاء على / تقليل ظاهرة التسيب الوظيفي والفساد الإداري الذي تعاني منه الكثير من هذه الأجهزة ؛ خاصة في الدول النامية .

3 كوادر بشرية فعالة :

حيث تحتاج الأجهزة الحكومية والمحلية المعاصرة إلى كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وبالأعداد والنوعيات المناسبة ، والقادرة على النهوض بهذه الأجهزة في سبيل القيام بأدوارها والوفاء بمسئولياتها المنوطة بها لتحقيق الصالح العام للمجتمع .

ولن يتأتى ذلك ، إلا إذا تم تصميم وتنفيذ برامج علمية وعملية للتنمية البشرية بالأجهزة الحكومية والمحلية ، وبشكل يُلبي احتياجاتها ، ويتناسب مع طبيعة عملها والخدمات العامة والمحلية

التي تقدمها للمجتمع ؛ فضلاً عن وضع الفرد المناسب في الموقع الوظيفي المناسب له داخل هذه الأجهزة .

4 مصادر تمويلية إضافية :

حيث لا يجب أن تعتمد الأجهزة الحكومية والمحلية المعاصرة فقط على الاعتمادات المخصصة لها من الموازنة العامة للدولة ؛ بل عليها أن تعمل على البحث عن مصادر تمويل ذاتي إضافية ، تُمكنها من سد احتياجاتها المالية اللازمة للإنفاق على أنشطتها وممارسة أدوارها والقيام بمسئولياتها نحو المواطنين والعاملين فيها والمجتمع .

ومن أمثلة هذه المصادر ، تنظيم مسابقات معينة ، وإقرار رسوم معينة ، واستحداث أنشطة معينة ، والشراكة مع بعض المشروعات والشركات الإستثمارية والخاصة ذات العلاقة بعملها ، وتقديم خدمات متخصصة لها في مقابل معين يتفق عليه ، وذلك كله في إطار القوانين واللوائح المعمول بها ، وبموافقة القيادات العليا والأجهزة الرقابية المعنية .

5 خطط قومية ومحلية مدروسة :

حيث تحتاج الأجهزة الحكومة والمحلية المعاصرة إلى خطط قومية ومحلية مدروسة بعناية ، وذلك في ضوء المتغيرات والمستجدات الدولية والإقليمية سواء الحالية أو المستقبلية – حتى تسير في ضوئها – ولابد أن تكون لدى هذه الأجهزة القدرة على المرونة

والديناميكية للتعامل مع كل جديد يمكن أن يطرأ على ساحة العمل الإداري بها أو من حولها ، ويؤثر على الصالح العام القومي أو المحلي بدرجة أو بأخرى .

6 نظم علمية وعملية جادة لتقييم الأداء :

إذ تحتاج الأجهزة الحكومية والمحلية المعاصرة إلى نظم علمية وعملية جادة لتقييم الأداء ، بحيث تؤدي إلى تحفيز العاملين الأكفاء ومحاسبة المقصرين والمهملين والمتسيبين منهم ؛ فلا يُعطى مثلاً الجميع تقدير ممتاز - حتى لا يُحرم أحد من العلاوات الدورية - لاعتبارات عاطفية محضة ، وبما يؤدي في النهاية إلى التأثير السلبي على معنويات العاملين الأكفاء من ناحية ، وتفاقم ظاهرة التسيب الوظيفي من ناحية أخرى ، والإضرار بالصالح العام للعمل وللمجتمع من ناحية ثالثة .

وهنا ، لا يفوتنا التأكيد على حقيقة هامة مؤداها ، أن نظم تقييم الأداء لابد وأن تأخذ في اعتبارها معايير جديدة ؛ مثل الإبداع والابتكار والمبادأة والتميز والموضوعية والشفافية .

7 مراكز بحوث ودراسات علمية متخصصة :

تحتاج الأجهزة الحكومية والمحلية المعاصرة إلى استشارات علمية متخصصة في شتى مجالات التنمية ، سواء على المستوى القومي أو المستوى المحلي ، وهي في سبيلها لرصد وتشخيص

مشكلاتها – وهي في مهدها قبل أن يستفحل خطرها – أو لتصميم خطط وبرامج التطوير والتحسين المستهدفة لممارسة أدوارها الحديثة ، والوفاء بمسئولياتها المنوطة بها ، وذلك على النحو الذي يُلبي احتياجات الوطن والمواطنين .

ويمكن تحقيق ذلك ، إذا ما توافرت مراكز بحوث ودراسات علمية متخصصة لزيادة قدرات الحكومة المعاصرة في القيام بأدوارها الجديدة .

8 قيادات إدارية رشيدة :

حيث تحتاج الحكومة المعاصرة الآن – وأكثر من أي وقت مضى – إلى قيادات إدارية قادرة على حُسن توظيف واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة لأجهزتها في ظل المتغيرات الدولية والإقليمية والتنظيمية الجديدة ؛ بل وقادرة أيضاً على تحقيق النقلة النوعية المستهدفة ، لتحسين مستوى أداء الأجهزة الحكومية والمحلية المعاصرة بكفاءة واقتدار .

وهذا يتطلب ضرورة تحري الدقة في اختيار القيادات الإدارية في هذه الأجهزة، وفقاً لمعايير علمية وعملية ، واستناداً إلى اعتبارات وأسس موضوعية ، تبعث على الثقة والمصداقية في هذه القيادات من ناحية ، وفي الحكومة ذاتها من ناحية أخرى .

ويؤكد الباحث هنا على حقيقة هامة مؤداها : **أنه لولا القيادات الإدارية التحويلية لما تقدمت البشرية ؛** إذ أن هذه القيادات هي القادرة على تحريك مستوى الأداء الحكومي من وضع معين إلى مستوى أعلى مستهدف ، ينسجم مع متطلبات التعامل مع المتغيرات العالمية والإقليمية والتنظيمية الجديدة .

9 قدرات عامة أخرى مطلوبة للحكومة المعاصرة :

يرى المؤلف أن هناك قدرات عامة أخرى مطلوبة للحكومة المعاصرة ، تدعمها في سبيل سعيها للوفاء بمسئولياتها والقيام بأدوارها الجديدة ، وأهم هذه القدرات العامة ، هي :

أ بيئة دولية وإقليمية وتنظيمية آمنة ، بحيث تكون مواتية للحفاظ على الإنجازات ، وتقلل من حدوث المشكلات ، وتدعم تنفيذ برامج التطوير والتنمية المنشودة.

ب استقرار سياسي داخل الدولة ومؤسسات الحكم ، وعدم حدوث اختلالات سياسية تربك/ تهدم برامج التطوير والتنمية المنشودة .

جـ ثقافة إيجابية للمجتمع ، بما تتضمنه من إدراكات وقيم وطرق وأساليب بناءة في حياة المواطنين ، تدعم مسيرة التطوير والتنمية المنشودة التي تقودها الحكومة المعاصرة ، من أمثلة ذلك :

- احترام أفراد المجتمع لقيمة الوقت كأغلى وأثمن مورد في الحياة ؛ بل إنه هو الحياة ذاتها .
- إتقان مهارة الإنصات ، بشكل يُتيح الفرصة لتحقيق التراكم المعرفي لدى أفراد المجتمع سواء كانوا مراجعين أو عاملين في الأجهزة الحكومية والمحلية المعاصرة .
- تأصُل روح الفريق لدى أفراد المجتمع حينما يتطلب الأمر العمل في جماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية .
- اتجاهات إيجابية لدى أفراد المجتمع نحو العمل كقيمة ، وإدراك التقاعس عن العمل والتقصير فيه ، على أنه رذيلة تُسيء إلى الفرد في حياته العامة والوظيفية .
- الثقة والمصداقية في الأجهزة الحكومية والمحلية وفي القائمين عليها والعاملين فيها ، وذلك من جانب المواطنين المستفيدين من الخدمات والسلع التي تقدمها تلك الأجهزة.



قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية

(أ) الكتب :

1. **د. إبراهيم الغمري** ، السلوك الإداري والعلاقات العامة ، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1976) .
2. **د. إبراهيم الفقي** ، أسرار قادة التميز : دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة ، سلسلة إصدارات بميك (5) ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة {بميك} ، 1996) .
3. **د. إبراهيم الفقي** ، بلا حدود : إتقان مهارات وفنون البيع والتسويق ، ترجمة أميرة نبيل عرفة ، سلسلة إصدارات بميل (7) ، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، 1997) .
4. **د. أحمد سيد مصطفي** ، المدير وتحديات العولمة : إدارة جديدة .. لعالم جديد ، الطبعة الأولى، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 2001).
5. **د. أسامة عبد الحليم مصطفى ود. محمد السيد منصور** ، مبادئ وأصول الإدارة الحديثة ، (الزقازيق : مكتبة الفكر المعاصر ، 2003) .
6. **باربارا همفيل** ، ترويض النمر الورقي : تنظيم الأوراق في حياتك ، ترجمة د. إبراهيم علي البداح (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1992).
7. **د. بوب جارات وآخرون** ، كيف تفكر إستراتيجياً : فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة ، ترجمة د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة {بميك} ، 1998) .

8. **د. ثابت عبد الرحمن إدريس** ، المدير والتحديات المعاصرة ، الطبعة الثانية، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1992) .

9. **د. جاك دنكان** ، أفكار عظيمة في الإدارة : دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري ، ترجمة محمد الحديدي ، (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1991) .

10. **جان ميشال لوفيفر** ، القواعد الصحيحة للسلوك المهني ، ترجمة على المصري ، الطبعة الأولى ، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1992) .

11. **جولدون البورت وليوبوستمان** ، سيكولوجية الإشاعة ، ترجمة : د. صلاح مخيمر ، (القاهرة : إدارة الشئون العامة والتوجيه المعنوي للقوات المسلحة ، 1965) .

12. **د. حسين رمزي كاظم** ، الإدارة والمجتمع المصري ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1993) .

13. **د. حنفي سليمان** ، التنظيم : التحليل والتطوير ، (الإسكندرية : الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، 2001) .

14. **د. حنفي محمود سليمان و د. محمد العزازي أحمد إدريس** ، السلوك الإداري، (الزقازيق : المكتبة العلمية ، 1996) .

15. **د. حنفي سليمان و د. أسامة عبد الحليم و د. محمد العزازي** ، السلوك الإنساني في المنظمات ، (الزقازيق : مكتبة اليسر ، 1996) .

16. **د. حنفي سليمان و د. محمد شوقي و د. محمد العزازي** ، أصول الإدارة ، (الزقازيق : مكتبة المدينة ، 1994) .

17. **ديفيد سيكنجس** ، كيف تنظم مؤتمرات وإجتماعات فعالة ، ترجمة د. حسن أبشر الطيب ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1995) .

18. **ديف فرانسيس ومايك وودكوك** ، القيم التنظيمية ، ترجمة د. عبد الرحمن أحمد هيجان ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995) .

19. د. **راشد محمد عبد الجليل** ، السياسات الإدارية والقضايا المعاصرة ، (الزقازيق : مكتبة اليسر ، 1993) .

20. د. **روبير بايبن** ، الموجه : الدليل العملي للقيادات الإدارية ، ترجمة تمام الساحلي ، الطبعة الأولى ، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1992) .

21. د. **سعود بن محمد النمر** ، السلوك الإداري ، الطبعة الأولى ، (الرياض : عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، 1990) .

22. د. **سعيد يس عامر** و د. **علي محمد عبد الوهاب** ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، (القاهرة : مركز وايد للإستشارات والتطوير الإداري ، 1994) .

23. د. **سيد الهواري** ، المدير الفعال ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1975) .

24. د. **سيد الهواري** ، منظمة القرن الـ 21 : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21 (القاهرة : مكتبة عين شمس، 1999) .

25. د. **شريف أحمد شريف العاصي** ، التسويق : النظرية والتطبيق ، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003) .

26. د. **شفيق رضوان** ، السلوكية والإدارة ، الطبعة الأولى ، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1994) .

27. د. **صديق محمد عفيفي** و د. **جرمين حزين سعد** ، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1986) .

28. **د. صلاح السيد** ، الإدارة بالأهداف : دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : الجامعة الأمريكية ، قسم النشر ، 1978) .

29. **د. عادل الشبراوي** ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة رجل الأعمال (2) ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي {شعاع} ، 1995)

30. **عبد الحكم أحمد الخزامي** ، المنظمات والتغيير : بين المدير والخبير ، (القاهرة : مكتبة ابن سينا ، 1998) .

31. **عدلي سليمان** ، العمل مع الجماعات : بين التنشئة والتنمية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1986) .

32. **د. على أحمد علي** ، الأسس العامة للسلوك ، مع التطبيق على السلوك التنظيمي ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، بدون سنة نشر) .

33. **د. على السلمي** ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، (القاهرة: دار غريب ، 1995) .

34. **د. على السلمي** ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998) .

35. **د. على السلمي** ، الإدارة المتفوقة ، (القاهرة : بدون ناشر ، 1996) .

36. **د. على السلمي** ، الإدارة بالأهداف : طريق المدير المتفوق ، (القاهرة : دار غريب ، 1999) ، ص . ص 74-75 .

37. **د. على السلمي** ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، (القاهرة : دار غريب ، 1999) .

38. **د. علي محمد حلوه** ، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1986) .

39. **د. فاتن أحمد أبو بكر** ، نظم الإدارة المفتوحة : ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ، (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) .

40. **د. فريد زين الدين** ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، بدون ناشر ، 2002 .

41. **كارن لانز** ، الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد ، ترجمة فؤاد هلال ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 1995) .

42. **د. لايل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر** ، الجدارة في العمل : نماذج للأداء المتفوق ، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعه ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، 1420 هـ ، 1999 م) .

43. **لويس كامل مليكه** ، قراءات في علم النفس الإجتماعي في البلاد العربية ، المجلد الثاني ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر ، 1970) .

44. **ماري ألبريت و كلاي كار** ، 101 من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها (مترجم) ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مكتبة جرير، 2001) .

45. **مالكون بيل** ، الإجتماعات : كيف تجعلها ناجحة ؟، ترجمة مشيرة محمود عبد الرحمن ، (الرياض : دار الراتب ، 1992) .

46. **مايك جري وآخرون** ، دليل العمل عن بُعد ، ترجمة عمر بن عبد الرحمن العيسى ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث ، 2001) .

47. **د. محسن أحمد الخضيري** ، الإدارة في دول النمور الأسيوية ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، 1996) .

48. د. **محسن أحمد الخضيري** ، التفاوض : علم تحقيق المستحيل إنطلاقاً من الممكن ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1988) .

49. د. **محمد الحناوي** ، السلوك التنظيمي ، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1974) .

50. د. **محمد العزازي أحمد إدريس** ، العلاقات العامة المعاصرة : وفعالية الإدارة ، الطبعة الرابعة ، (الزقازيق : المكتبة العلمية ، 2002) .

51. د. **محمد العزازي أحمد إدريس** ، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري ، الطبعة الثالثة (الزقازيق : مكتبة التكامل ، 2002) .

52. د. **محمد أكرم العدلوني** ، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى ، (بيروت : دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002) .

53. د. **محمد أكرم العدلوني ود. طارق محمد السويدان** ، القيادة في القرن الحادي والعشرين ، (الرياض : قرطبة للإنتاج الفني ، 2000) .

54. **محمد شريف دلاور** ، التغيير : لماذا ؟ ... وكيف ؟ ... ، دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية ، (القاهرة : وكالة الأهرام للتوزيع ، 1990) .

55. د. **محمد شفيق** ، الإنسان والمجتمع ؛ مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل ، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1997) .

56. د. **محمد شوقي أحمد شوقي و د. محمد العزازي أحمد إدريس** ، الإدارة العامة والتوجهات الجديدة ، (الزقازيق : مكتبة المدينة ، 2003).

57. د. **محمد شوقي و د. إبراهيم عبد النبي و د. محمد العزازي** ، التسويق الحديث ، (الزقازيق : مكتبة المدينة ، 1996) .

58. د. **محمد عبد الله عبد الرحيم** ، العلاقات مع المستهلكين : مدخل سلوكي ، القاهرة : بدون ناشر ، 1978) .

59. د. **محمد علي شهيب و د. مدحت راغب و د. أحمد عبد اللطيف** ، العلاقات الإنسانية : مدخل سلوكي ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994) .

60. د. **محمد فريد الصحن** ، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1993) .

61. د. **محمد محمد إبراهيم** ، السلوك التنظيمي : وتطبيقاته في منظمات الأعمال، (شبين الكوم : الولاء للطبع والتوزيع ، 1995) .

62. د. **محمد محمد إبراهيم** ، كيف تكون رجل بيع ناجح ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1992) .

63. د. **محمد محمد البادي** ، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1992) .

64. د. **محمد محمد البادي** ، مدخل إلى قياس المناخ النفسي : للمؤسسات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1979) .

65. د. **محيي الدين الأزهري** ، العلاقات الإنسانية وتنمية المنظمة ، (القاهرة : دار النشر العربي ، 1981) .

66. د. **مصطفى أحمد تركي** ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، الطبعة الأولى ، (الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع ، 1986) .

67. د. **مهدي حسن زويلف** ، إدارة الأفراد : في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1994) .

68. د. **نادر أحمد أبو شيخه** ، إدارة الوقت ، (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1991) .

69. **د. نبيل مرسي خليل** ، التخطيط الإستراتيجي ، (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1994) .

70. **د. نفيسه محمد باشري** ، العلاقات الإنسانية ، (القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، 1986) .

71. **وليام هينك وجوناثان مارش** ، تبني الأفكار الجديدة في ظل العولمة : 21 قاعدة ذهبية لرجل الأعمال الناجح ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، الطبعة الأولى ، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003) .

72. **ويليام أوري** ، فن التفاوض ، ترجمة د. نفين غراب ، الطبعة الأولى ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1994) .

73. **د. يوسف محمد القبلان** ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، الطبعة الثانية ، (الرياض : بدون دار نشر ، 1412 هـ) .

(ب) البحوث والمقالات وأوراق العمل :

1. **إسكندر الديك و د. محمد مصطفى الأسعد** ، دور الإتصال والإعلام في التنمية الشاملة : بحث نظري ميداني ، الطبعة الأولى ، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1993) .

2. **د. إسماعيل صبري عبد الله** ، توصيف الأوضاع العالمية المعاصرة – أوراق مصر 2020 ، منتدى العالم الثالث ، مكتب القاهرة ، 1999 .

3. **د. بهيره محمود الموجي** ، إدارة الجودة الشاملة : وتأثيرها على تصميم وأداء نظم الإنتاج ، أبحاث المؤتمر العلمي السنوي الثاني : الإتجاهات الحديثة لإدارة الأعمال، القاهرة : اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، المجلس الأعلى للجامعات ، 6-7 أبريل، 2000 .

4. **د. توفيق محمد عبد المحسن** ، دراسات القياس المقارن بالأفضل : في مؤسسات الأعمال المصرية ، أبحاث المؤتمر العلمي السنوي الثاني : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة : اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، المجلس الأعلى للجامعات، 6-7 إبريل 2000 .

5. **د. حامد رمضان بدر** ، إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد التاسع ، العدد الحادي عشر ، 1987 ، الزقازيق : كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .

6. **د. حنفي سليمان** ، رؤية مستقبلية لإدارة منظمات الأعمال ، المؤتمر الاقتصادي السنوي للحزب الوطني الديمقراطي ، القاهرة : 1996 .

7. **د. حنفي سليمان** ، عولمة الإدارة : بين الواقع والخيال ، أبحاث المؤتمر العلمي السنوي الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة : اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات ، 6-7 أبريل 2000 .

8. **د. على السلمي** ، تنمية الموارد البشرية : السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة ، أبحاث الملتقى الثاني للموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة ، جدة: الغرفة التجارية الصناعية ، يونيو 1996 .

9. **د. على عبد الوهاب** ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، أبحاث المؤتمر السنوي السابع : إدارة القرن الواحد والعشرين ، القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1997 .

10. **د. على لطفي** ، عالم ما بعد 2000 : نظرة مستقبلية ، أبحاث المؤتمر السنوي العاشر لإدارة التغيير ، القاهرة : مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري ، 2000 .

11. د. **عوض بدير الحداد** ، إعادة هندسة نظم الموارد البشرية ، أبحاث الملتقى الثاني للموارد البشرية : تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة،جدة : الغرفة التجارية الصناعية ، يونيو 1996 .

12. د. **فريد النجار** ، آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية ، أبحاث المؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث، ديسمبر 1995 .

13. د. **محمد محمد إبراهيم وآخرون** ، التوظيف الفعال لنشاط العلاقات العامة ، (شبين الكوم : مركز الدراسات الوطنية ، أكتوبر 1995) .

14. د. **محمد العزازي أحمد إدريس** ، أسرار النجاح في العمل ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، فبراير 2003) .

15. د. **محمد العزازي أحمد إدريس** ، المهارات المتكاملة لمديري مكاتب الإدارة العليا ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أغسطس 2003) .

16. د. **محمد العزازي أحمد إدريس** ، تطوير الجهاز الحكومي لخدمة الإدارة المجتمعية ، ندوة الإدارة المجتمعية وإدامة التنمية 13-15 يوليو 2003 ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

17. د. **محمد العزازي أحمد إدريس** ، القيادة وإدارة التغيير ، ندوة القيادة وإدارة التغيير 24-25 ديسمبر 2002 ، المنامة ، ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين بالإشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

18. د. **محمد العزازي أحمد إدريس** ، نحو نموذج لتطبيق الإدارة المفتوحة في المنظمات العربية ، ندوة نظم الإدارة المفتوحة : منهج الإدارة على المكشوف ، الشارقة 3-5 مارس 2003 ، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد التنمية الإدارية بالإمارات العربية المتحدة .

19. **د. محمد العزازي أحمد إدريس** ، اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية : دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد الرابع والعشرون ، يناير 2002 .

20. **د. محمد العزازي أحمد إدريس** ، الإدارة الفعالة للوقت ، مجلة التكنولوجيا والصناعة ، (القاهرة : معهد التبين للدراسات المعدنية ، العدد الثاني عشر ، أبريل 1997) .

21. **د. محمد العزازي أحمد إدريس** ، الأدوار الجديدة للحكومة .. المسئوليات والقدرات المطلوبة ، ندوة الأدوار الجديدة للإدارة الحكومية 13-15 أكتوبر 2003 ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

22. **د. محمد عبد اللطيف خليفة** ، العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية : دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، جامعة الكويت ، المجلد الثامن ، العدد الأول، يناير 2001 .

23. **د. محمود أحمد الخطيب** ، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية ، أبحاث المؤتمر العلمي السنوي الثاني : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة : اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، المجلس الأعلى للجامعات ، 6-7 أبريل 2000 .

24. **مركز المشروعات الدولية الخاصة** ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن : منتدى الحرية الاقتصادية ، منشور على الإنترنت ، 2003 .

ثانياً المراجع الأجنبية

(A) BOOKS:

1. **Bennis Warren and Robert Townsend,** Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization, (New York: William Morrow, 1995).

2. **Benton L.,** Management for the future, (N.Y. McGrew-Hill, 1978).

3. **Bernard Rosenblatt and Others,** Communication in business, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englwood Cliffs, 1977).

4. **Black Sam,** Practical puplic relations, 4^{th} Lowpriced, (London: ElB sand pitman publishing, 1976).

5. **Boyett, Joseph, and Jimmie Boyett,** The guru guide, (London: John Wiley & Sons, 1996).

6. **Covey, R. Stephen,** Principle-Centered Leadership, (New York: Summit Books, 1990).

7. **Crisp, Editors,** Achieving Job Satisfaction, (London: Crisp Publications, 1994).

8. **Cutlip, S.M., and Center A.H.,** Effective public relations, 5^{th} Ed., (New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1978).

9. **Denny Griswold,** Public relations comes of age, (Boston: Boston University School of Public Relations, 1984).

10. **Drucker Peter,** Managine in a time of great change, (New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995).

11. **Fraker, Anne T. and Robert K. Greenleaf,** Business Ethics: There is No Code "in reflections on leadership", (New York: John Wiley & Sons, 1995).

12. **Frank Gefkins,** Public relation for management success, (London: Billing and Sons Limited, 1984).

13. **Gardner, Howard,** Leading minds: An Anatomy of Leadership, (New York: Basic Books, 1995).

14. **Greenleaf, Robert K.,** Life's choices and markers, in reflections on leadership, (New York: John Wiley & Sons, 1995).

15. **Heing Weithrich and Harold Koontz,** Management: A global prespective, Tenth Edition (New York: McGrow-Hill, Inc., 1993).

16. **John Case,** The Open-Book Experience, (New York: Addition Wsrley, 1998).

17. **John P. Schuster,** The Open-Book Management, Field Book, (London: John Wiley, 1998).

18. **Katzenbach Jon R. Frederlek Beckem, Steven Dichter, Mare Feigen, Christopher Gagnon, Quentin Hope and Timerny Ling,** Real change leaderds, (New York: Times Business, 1995).

19. **Kotter, John,** Leading change, (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

20. **Kumar Ashish,** Managing changes in Large Programs, Sace International Transactions, (U.S.A:

American Association of Coast Engineers, 2000).

21. **Kunr M.,** Management consulting: A guide the profassion, (Jennva: International Lobour Office, 1985).

22. **Latane, Bibb and Darly, John,** Bystander (Apathy) in: Urbanman the psychology of urban survival, (New York: the free press, 1973).

23. **London Business School,** Mastering management, (London: Pitman Publications, 1997).

24. **Martinminogue & Charles Polidano & David Hulme,** Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance, (UK: Edward Elgar Publishing, 1998).

25. **McShane, Steven,** Organizational Behavior, (New York: McGrow-Hill, 1998).

26. **Michael J. Whit et al.,** Managing public systems, analytic techniques for public administration (North Schutaite: Massachuesatts: DUK Bery Press, 1980).

27. **Micheal J., Marquardt,** Building the Learning organization, (New York: McGrow-Hill, 1996).

28. **Nolte W. Lowrence and Others,** Fundamental of public relations, Second Edition, (New York: Pergamon Press, 1979).

29. **Nolte W. Lowrence,** Fundamentals of public relations, (New York: Pergamon Press Inc., 1974).

30. **O'Toole, James,** Leading change: The Argument for Values-Based Leadership, (New York: Ballantine Books, 1996).

31. **Perry, J.L.,** Handbook of Public Administration: 2nd Ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

32. **Pigors, P. and Others,** Management of human resources: 3rd Edition, (New York: McGrow-Hill, 1973).

33. **Ramudo, Michael et. al.,** Motivating People, (U.S.A: Alpha Book, 2000).

34. **Rieser, Carl,** Claining Servant-Leadership, (New York: John Wiley & Sons, 1995).

35. **Robert T. Reilly,** Public relations in actio (N.Y: Englwood Cliffs, Prentice-Hall Inc. 1982).

36. **Samuel C. Certo,** Modern management diversity, Quality, Ethices, and the Global Environment, (U.S.A.: Slmon and Schudter, Inc. 1994).

37. **Stephen H. Rhinesmith,** A manager's Guide to globalization, six skills for success in a chaning world, (Chicago: Chicago Irwin, 1995).

38. **Tim Paul,** Successful Self-management, (London: Crisp Publications, 1993).

39. **Zenger, J.H. & Others,** Leading Teams: Mastering the New Pole, (Illinois, Irwin, 1999).

(B) PERIODICALS:

1. **Bennis Warren,** The leader as story teller, Harvard Business Review, January-February, 1996.

2. **Brownell Eileen O.,** Managing change Successfully LIMRA's. Marketfacts, Life insurance marketing & research Association, No. 5, Sep/ Oct 2000.

3. **Brownell Eileen O.,** Managing change successfully, LIMRA's Marketfacts, No. 5, Sep./Oct., 2000.

4. **Case John,** The open book managers, Journal of Inc. No. 1, Vol. 12, Sep., 1998.

5. **Conway Peter P.,** Lessons Learned in management change, best's review, prop / Casualty, Vol .100, No. 2, A. M. Best Co. Inc., Jun., 1999.

6. **Cross Lisa**, Managing change to manage results, Graphic Arts monthly, No. 11, Nov 2001.

7. **Elizabeth Follis**, Organization development & human resources: Planning for the future, organization development Journal, Vol. 19, No. 2, chesterland, Summer 2001.

8. **Griffiths Peter,** Theory and practice of managing change, information world review, No. 162, Oct., 2000.

9. **Griffiths Peter,** Theory and Practice of managing change, Information world review, No.162, Learned information (Europe) Ltd. Oct. 2000.

10. **Honald Linda**, Managing redical organizational change, Management Learning, No. 3, Sage Publication Ltd., 1999.

11. **Ireland, R.D. and Hitt, M.A.,** Achieving and maintaining strategic Competitiveness in the 21

St. Century: The role of strategic Leadership, Academy of management Executive, 1999.

12. **John Case,** Opening the books, Harvard Business Review, March-April, 1997.

13. **Joseph B. Marco,** The restructuring of jobs the year 2000, public personal management, Vol. 26, Spring, 1999.

14. **Kouznetsova Liudmila, Holzer Marc,** The Human side of managing organizations at a time of Change: the Russian perspective, International Journal of public Administration, No. 1, 1999.

15. **Loizos Heracleous,** The role of strategy implementation in organization development, organization development Journal, Vol. 18, No. 3 chesterland, Full 2000.

16. **N.P. Hopworth,** Measuring performance in non market organization, international public sector management, Vol. 1, 1998.

17. **Paul Bate**, Razakhan, Annie Pye, "Towards culturally Sensitive approach To Organization Structuring: Where Organization design meets Organization development" Organization science, Vol. 11, No. 2, Providence, Mar./Apr. 2000.

18. **Redman Tom, Grieves Jim,** Managing strategic change through TQM: Learning from Failure, New Technology work & Employment, Vol.14, No.1, Mar., 1999.

19. **Riddle Dorothy**, Managing change in your organization, inter-national trade forum, No. 2, (2000).

20. **Riddle Dorothy,** Managing change in your organization, International trade Forum, No. 2, International trade center, 2000.

21. **Rifkin Glenn,** Leadership: can it be learned, Forbes ASAP, April, 1996.

22. **Rothberg Robert R.**, Managing Strategic innovation and change, Journal of Product innovation Management, Vol. 16, No. 1, Jun. 1999.

23. **Rothberg Robert R.,** Managing strategic innovation and change, Journal of product innovation Management No. 1, Jan. 1999.

24. **Russ Diane, Darling Jeri,** Building relationship capital for managing change, Human resource professional, No. 4, July/Aug., 1999.

25. **Sastry M. Anjali**, Managing strategic innovation and change, Administrative science Quarterly, Vol. 44, No. 2, Cornell University Graduate School of Business, 1999.

26. **Van Wingerden Robert G.,** "Managing Change", International Journal of technology management, No. 5, 6, 2001.

27. **Van Wingerden Robert G.**, Managing change, international Journal of technology management, No. 5,6, 2001.



رقم الإيداع القانوني
بدار الكتب والوثائق القومية
2003/20827
الترقيم الدولي I.S.B.N
999-6027-02-4

الناشر: مكتبة الجامعة الحديثة / الزقازيق / جمهورية مصر العربية